

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Sección Departamental de Psicología Social



**ESTUDIO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Francisco José Batista de Albuquerque

Bajo la dirección del doctor

Miguel Clemente Díaz

Madrid, 1994

ISBN: 978-84-669-1329-4

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE PSICOLOGIA



**ESTUDIO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PSICOLOGIA SOCIAL**

Francisco José Batista de Albuquerque

Tesis presentada para optar al grado de Doctor.

Director:

Dr. D. Miguel CLEMENTE DIAZ.

Madrid, 1994.

**"Quando aqui eu vim seu moço
do meu Bodocó.**

**A mala era um saco
e o cadeado era um nó,
só trazia a coragem e a cara,
viajando num pau-de-arara,
eu penei, mas aqui cheguei ...
(Luiz Gonzaga)**

**A mi familia:
Tania, Juliana, Rodrigo y Henrique.**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo, aunque se presente bajo mi nombre, es fruto de muchos autores. No me refiero únicamente a los autores académicos, puesto que éstos están debidamente citados y especificados en el texto, sino más bien, a toda una gama de personas e instituciones que anónimamente, de una manera o de otra, han posibilitado su realización. Son mis circunstancias, como diría Ortega y Gasset. Me gustaría de dejar aquí el registro del significado que ellas han tenido en mi propia vida, y que acabaron por facilitar o permitir la conclusión de esta aventura.

Las primeras figuras que me ayudaron a realizar este trabajo han sido mis padres, José Henrique Batista de Albuquerque y Lêda Maia de Albuquerque. A ellos soy deudor entre otras muchas cosas, de la semilla del deseo de la búsqueda del saber. También están presentes aquí las Monjas Franciscanas que desde el Colegio Santa Rita, en mi pueblo, me enseñaron las primeras letras. Como ellas, todos los profesores que he tenido, también me han aportado algo para instrumentalizar este trabajo. Específicamente me gustaría nombrar a los profesores Leoncio Camino, Sandro Meira y Luiz Maia, que han sido los primeros a abrirme los ojos para el conocimiento académico de la Psicología.

Sin la conjugación de otros factores tampoco hubiera podido haber realizado este trabajo; fuertemente han contribuido a su consecución todos mis colegas del Departamento de Psicología de la Universidad Federal da Paraíba, Brasil, que reparten entre sí la labor del día a día universitario. Sin lugar a duda, la financiación propiciada por la CAPES - Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Ensino Superior - ha sido condición indispensable para su realización.

Tampoco hubiera sido posible, si el departamento de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid no me hubiese enviado una carta de

aceptación, permitiéndome estudiar aquí. Por otro lado, me es imposible describir la ayuda recibida por parte del profesor Miguel Clemente Diaz, que con seguridad y confianza, me ha conducido siempre por los mejores caminos académicos. Aparte de eso, para mí es importante resaltar el grado de amistad con que siempre me ha distinguido. Si algún mérito tiene este trabajo, seguramente es suyo. También ha sido importante el apoyo y la amistad que me ha dedicado el Profesor José Luis Alvaro, siempre disponible para leer mis borradores y siempre amable en sus críticas.

Por otra parte, en la realización de un trabajo como éste, influye el ambiente en que uno vive. He tenido la suerte de haber conocido un conjunto de personas, que me han enseñado que la amistad es independiente del tiempo transcurrido y del lugar en que uno ha nacido. A todos estos amigos españoles mis más sinceros agradecimientos, puesto que ha sido éste un factor emocional importantísimo a la hora de trabajar tan lejos de mis seres queridos.

Finalmente, porque son lo más importante de mi vida, quiero que estén aquí presentes puesto que mucho me han ayudado con su fuerza, amor y cariño, Tania, Juliana, Rodrigo y Henrique, que han soportado todos mis malos momentos, todas las limitaciones que este trabajo les ha impuesto, y siempre han tenido una sonrisa de comprensión y amor para mí. Todo este período con ellos ha sido un continuo aprendizaje, que espero mantenga siempre encendida la llama de nuestro amor.

Es evidente que se pueden encontrar muchos fallos en este trabajo. Está claro que si los hay, la responsabilidad es mía, por no haber sabido o podido extraer y transmitir todo lo bueno que estas personas me han dado.

INDICE

1.	INTRODUCCION	1
2.	LA COOPERATIVA AGRARIA COMO ORGANIZACION: APROXIMACION CONCEPTUAL	4
2.1.	Hacia un intento delimitador de las organizaciones	5
2.2.	La concepción de la organización como sistema	13
2.2.1.	Características generales	13
2.3.	Un modo de estudio de la cooperativa agraria: los estudios de evaluación organizacional	18
3.	ESTUDIO DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DESDE UN PLANTEAMIENTO PSICOSOCIAL Y ORGANIZACIONAL:HISTORIA DEL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES	27
3.1.	Los inicios históricos de la Psicología del trabajo y de las organizaciones:la teoría clásica	28
3.2.	La ordenación científica del trabajo	39
3.2.1.	Período pretaylorista y taylorista	39
3.2.2.	Período fayolista	45

3.3.	El nacimiento de la Psicología industrial	51
3.4.	Las relaciones humanas en la organización	58
3.4.1.	La influencia de Mayo	60
3.4.2.	La aportación de la Psicología de los grupos	66
3.5.	La teoría de la burocracia	70
3.5.1.	La teoría weberiana	72
3.6.	Aproximaciones sociotecnológicas	80
3.6.1.	Investigaciones del Instituto Tavistock	83
3.6.2.	Investigaciones sobre comportamiento grupal	84
3.6.3.	Investigaciones sobre tecnología y organización empresarial	85
3.7.	Modelos humanistas	87
3.7.1.	Orientaciones concretas	88
3.7.2.	Críticas a los modelos humanistas	95
3.8.	La teoría del equilibrio	97
3.9.	Modelos teóricos implicados en el estudio de las cooperativas	102

4.	LA PSICOLOGIA Y LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS AGRARIAS	113
4.1.	Evolución de la agricultura en España en los últimos años	114
4.2.	El criterio urbano: un obstáculo para el campo	118
4.3.	La Psicología y su interés por el mundo rural	119
4.4.	Investigaciones Psicológicas y el mundo rural	124
4.4.1.	Un desafío: el método "rural"	124
4.4.2.	El interés de las Organizaciones Cooperativas Agrarias	126
5.	EVOLUCION HISTORICA DEL COOPERATIVISMO ESPAÑOL	128
5.1	Historia del cooperativismo agrario en España	129
5.1.1.	El cooperativismo: orígenes	129
5.1.2.	El cooperativismo agrario en España. La situación heredada	130
5.1.3.	El problema de la agricultura en la Ilustración	132
5.1.4.	La desamortización y sus consecuencias	133
5.2.	Los primeros movimientos organizativos agrarios	135
5.2.1.	El cooperativismo agrario católico	135
5.2.2.	El cooperativismo obrero	140

5.3.	La II República	142
5.3.1.	Los años de la posguerra	143
5.4.	Los orígenes del cooperativismo actual	145
6.	LA SITUACION ACTUAL	147
6.1.	La realidad sociológica del mundo rural	148
6.2.	Principios cooperativos	149
6.3.	Recursos humanos en las cooperativas	151
6.4.	Datos globales respecto al cooperativismo en España	154
6.5.	Mondragón: un caso aparte	158
6.5.1.	Mondragón como sistema	159
6.5.2	Los orígenes del complejo Mondragón	160
6.5.3.	Ulgor, la primera cooperativa obrera	163
6.5.4.	El Consejo Social	166
6.5.5.	Conflictos y contradicciones internas entre el papel de trabajador y dueño a la vez: la huelga	169
6.5.6.	Las lecciones de Mondragón	172
7.	INVESTIGACION REALIZADA	175
7.1.	Problema	176
7.2.	Objetivos y hipótesis	180

7.2.1. Hipótesis	180
7.3. Método	182
7.3.1. Muestra	182
7.3.2. Instrumentos de medida	184
7.3.3. Procedimiento y diseño	185
8. RESULTADOS	186
8.1. La fundación y desarrollo histórico	189
8.2. Características generales de los socios	193
8.3. Admisión de nuevos socios	201
8.4. Estado organizativo actual de la cooperativa	206
8.5. Interés de los socios por la gestión	214
8.6. Regresión logística	228
9. CONCLUSIONES	237
10. DISCUSION	248
11. BIBLIOGRAFIA	263
12. ANEXOS	
12.1. Anexo 1. Cuestionario aplicado a la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda	291

12.2. Anexo 2. Cuestionario aplicado a la cooperativa de Nuestra Señora de la Antigua	292
12.3. Anexo 3. Cuestionario aplicado a la cooperativa de Cristo del Amparo	301
12.4. Anexo 4. Descripción de la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda	306
12.5. Anexo 5. Tablas de la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda	331
12.6. Anexo 6. Descripción de la cooperativa de Nuestra Señora de la Antigua	338
12.7. Anexo 7. Tablas de la cooperativa de Nuestra Señora de la Antigua	367
12.8. Anexo 8. Descripción de la cooperativa de Cristo del Amparo	374
12.9. Anexo 9. Tablas de la cooperativa de Cristo del Amparo	393

1.- INTRODUCCION.

Este trabajo se enmarca dentro de una línea de investigación sobre Psicología y Desarrollo Rural, fuente de la cual ya se han realizado con anterioridad dos trabajos. Uno de ellos trata de la formación de los agricultores (Clemente, 1992), y el otro, sobre el conflicto en el interior de las cooperativas agrarias (Clemente, Albuquerque y Reyes, 1993). Estas investigaciones han posibilitado una aproximación académica al mundo rural, y han demostrado la necesidad de seguir investigando en esta área, dado el poco tratamiento que ha recibido por parte de los investigadores de las ciencias sociales, específicamente de los psicólogos.

Elegimos estudiar para este trabajo las cooperativas agrarias ya asentadas en el tiempo, con un cierto historial de continuidad, y contrastarlas bajo el criterio de **éxito - fracaso económico**. Esta decisión ha sido tomada debido a que antes habíamos estudiado organizaciones cooperativas pequeñas y recién fundadas, con un máximo de dos años de supervivencia; ahora nos interesaba dar un paso más y profundizar en el estudio de organizaciones que habían superado ya sus primeros años, sus primeras crisis, y se encontraban en un período de una cierta estabilidad, aunque con posibilidades reales de fracaso para algunas.

Para eso, fueron elegidas tres cooperativas de explotación del aceite de oliva, ubicadas en la misma zona, y con por lo menos 12 años de existencia. También consideramos un criterio externo bajo la referencia general de éxito o fracaso de la cooperativa. Así, se eligieron tres cooperativas, dos de las cuales calificadas como en situación de éxito, y la otra como de fracaso.

Desde el punto de vista teórico, existe poco material que trate del tema específicamente, así que hemos empezado por un intento de delimitar conceptualmente las cooperativas agrarias. Para eso hemos buscado recursos en las teorías generales de las organizaciones, en la teoría de sistemas y en los estudios de evaluación organizacional, tanto desde una perspectiva de las organizaciones tradicionales, como desde la de las organizaciones cooperativas o democráticas.

Con el intento de proveer de una base más sólida a nuestros análisis, hemos buscado ayuda en la propia historia del estudio de las organizaciones. Al describir esta historia, examinamos siempre cuál ha sido la importancia de estas organizaciones y cuáles serían los puntos de enlace con nuestras preocupaciones teóricas al tratar con las cooperativas agrarias. También efectuamos un breve repaso de la historia del cooperativismo agrario español, con el intento de encontrar razones y explicaciones para el actual estado de desarrollo del mismo. Este repaso histórico abarca desde los Ilustrados hasta el momento actual, pasando por la Guerra Civil y sus consecuencias para el movimiento cooperativo agrario. En este contexto, una mención aparte es dedicada al sistema de cooperativas de Mondragón, por su reconocida importancia como el mayor complejo cooperativo no solamente español, sino mundial.

Metodológicamente hemos optado por un trabajo de campo; entrevistamos a todos los presidentes y a la mayoría de los miembros de las Juntas Rectoras de cada cooperativa. Preparamos después de estas entrevistas un cuestionario "ad hoc", en el que añadimos a petición de los miembros de cada cooperativa cuestiones específicas de interés para cada una de las cooperativas en especial. Los cuestionarios han sido aplicados con encuestador.

En los resultados, se puede verificar cómo se caracterizan los socios de las cooperativas, y qué variables psicológicas son importantes a la hora de definir una cooperativa como de éxito o fracaso. En el apartado dedicado a la discusión, nos permitimos resaltar algunas cuestiones de cara a futuras investigaciones que esperamos puedan dar continuidad a ésta que ahora presentamos.

**2.- LA COOPERATIVA AGRARIA COMO ORGANIZACION:
APROXIMACION CONCEPTUAL.**

2.1.- HACIA UN INTENTO DELIMITADOR DE LAS ORGANIZACIONES.

En este capítulo, vamos analizar algunos modelos conceptuales, que la Psicología Social de las Organizaciones ha desarrollado, para entender los mecanismos y procesos que existen en las organizaciones de una manera en general. Como lo que nos interesa en particular es el cooperativismo, intentaremos en la medida de lo posible enlazar en un nivel conceptual esta teoría general con el caso específico, de las cooperativas.

La realidad de la organización es compleja y multifacética, por lo que puede ser estudiada desde muy diversas perspectivas. Además, se trata de una realidad múltiple y plural, en cuanto que describe formaciones sociales tan diversas como una empresa, una universidad, un hospital, una cooperativa agraria o un partido político. Todas estas instituciones poseen una serie de elementos comunes, sobre todo en cuanto que comparten una organización que las caracteriza en cuanto tales, pero a la vez poseen demasiadas características específicas que las convierten en únicas. Y para terminar de completar esta dificultad de abordaje, las organizaciones son realidades sociales en continuo desarrollo y cambio, lo que implica el estudio de dichos cambios, y la necesidad de tener en consideración la constante evolución histórica en las instituciones. Es preciso señalar además que el fenómeno organizacional es una realidad muy frecuente en todo país desarrollado, de forma que se ha llegado a afirmar que cuanto más desarrollado está un país, más crecen sus organizaciones. Ante esta amalgama de lo que son las organizaciones, es preciso reconocer que las cooperativas son efectivamente una forma concreta de organización, donde al menos está presente el elemento de "organización" en cuanto tal, y se las reconoce como tales.

Resumiendo las características citadas de una manera más sistemática, y

según Peiró (1983), las organizaciones son caracterizables según las siguientes notas identificadoras:

- 1) Realidad compleja y multifacética.
- 2) Realidad múltiple y plural.
- 3) Realidad en constante cambio y desarrollo.
- 4) Realidad frecuente en nuestra sociedad.
- 5) Carácter multidisciplinar de su estudio.

La última de las características, el carácter multidisciplinar, va a implicar que existen múltiples perspectivas de aproximación al fenómeno de las organizaciones, y lógicamente, cada orientación va a enfatizar unas características frente a otras, realizando por lo tanto una elección de valor. Este aspecto ha sido diseñado sobre todo por Porter, Lawler & Hackman (1975), al señalar cómo:

- * los economistas, por ejemplo, tienden a centrarse en el modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y realizan tomas de decisión en situaciones inciertas;
- * los ingenieros se interesan por las dimensiones tecnológicas de las organizaciones;
- * los sociólogos se han preocupado sobre todo del estudio de la estructura organizacional y sus relaciones con el ambiente exterior, con el fin de mantener su adaptación al medio;
- * y los psicólogos, se han centrado sobre todo en el estudio del comportamiento del individuo y del grupo dentro de la organización.

No son las citadas las únicas aproximaciones posibles, y lo cierto es que todas ellas son importantes para comprender el fenómeno organizacional; pero consiguientemente, ninguna de ellas agota el campo de estudio, por lo que es

preciso adoptar una perspectiva más amplia que englobe sus aportaciones de tipo parcial, y por lo tanto, necesariamente multidisciplinar.

Ante un panorama como el citado, y a pesar de que en un primer momento pudiera parecer una postura incoherente, algunos autores han afirmado que un intento de definir la organización es algo que carece de utilidad (March & Simon, 1977, p. 1), argumentando que:

"Es más fácil y seguramente más útil dar ejemplos de organizaciones formales que definir este término".

Respetando la postura de estos autores, no es menos cierto que es preciso determinar de alguna manera el concepto, aunque sólo sea mediante la delimitación de una serie de características básicas y mínimas de las organizaciones frente a otro tipo de entidades y de formaciones sociales. Veamos algunos intentos que han transcurrido en esta línea.

Mayntz (1972), con respecto a esta cuestión, señalaba que un concepto como el de organización abarca cuestiones tan heterogéneas como un partido político, una prisión, un hospital o una cooperativa, que es el caso que nos interesa aquí, por lo que sólo puede ser definido en términos mínimos, es decir, por los pocos rasgos comunes que se puedan encontrar en dichas formaciones. Este autor destaca tres notas comunes, que son las siguientes:

- 1) Se trata de entidades o formaciones sociales con un número de miembros que se puede precisar, y en las que existe una diferenciación interna de las funciones que son desempeñadas por dichos miembros.
- 2) Necesariamente está orientada de manera consciente hacia fines y objetivos específicos, aunque éstos varíen en su concreción de unas

organizaciones a otras.

- 3) Todas las organizaciones están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas a cumplir los objetivos o fines que se hayan propuesto.

Por lo tanto, si bien la organización debe entenderse de un modo amplio, e integra un buen número de realidades y de unidades sociales de la realidad contemporánea, no incluye absolutamente todo: sólo aquellas formas que están dentro de los conceptos citados corresponden al concepto de organización social, lo que no debe confundirse con el concepto de organización formal (Peiró, 1983).

El sentido de organización social implica todo tipo de ordenación social de la vida que se realiza en sociedad. Algunas "organizaciones", que se atienen a esta definición serían las familias, los estamentos y las clases, las estirpes, la soberanía, la economía, así como aquellas formaciones sociales que hemos denominado aquí como organización. Será preciso por lo tanto buscar un marco conceptual que diferencie a unas de otras.

Una de las características diferenciadoras que es posible encontrar se basa en el hecho de que las organizaciones han sido y son creadas de modo consciente para conseguir unos determinados fines, mientras que otras partes integrantes de la organización social, como la familia, la estirpe, etc., han surgido de manera natural. Pero lo cierto es que esta diferenciación no es cierta en su totalidad, ya que no es un requisito indispensable para la existencia de una organización el que ésta haya sido creada de manera consciente, e incluso nos encontramos con bastantes ejemplos en los que no ha sido así. Es bastante normal, en muchas organizaciones, el hecho de que inicialmente no fueran sino pequeños grupos que al ir creciendo y estructurándose, han concretado sus objetivos y se han ido convirtiendo en organizaciones fuertes. Sin embargo, también es respetable la diferenciación en cuanto que ésta no hace referencia tanto a los orígenes, sino más bien a las características actuales de las organizaciones.

El argumento anterior pone de manifiesto que con frecuencia la creación de líneas divisorias entre lo que se puede denominar como organización y lo que no lo es, es una tarea difícil, de manera que es preciso señalar la existencia de grados. De esta manera, si consideramos ejemplos concretos y casos particulares, la definición propuesta puede ser válida, mientras que no lo es si consideramos el término en su ambigüedad. Por lo tanto, entre unas estructuras sociales y otras, no hay sino un grado mayor o menor de dicha consciencia en la creación. Resulta evidente, a partir de las nociones citadas, que la distinción entre las organizaciones y otros conceptos sociales como una masa, o una categoría estadística, es relativamente fácil. En este sentido, Mayntz (1972) argumenta que los lectores de un periódico, los espectadores de un partido de fútbol, o los participantes en una manifestación voluntaria, están lejos de constituir un todo organizado y articulado. Por otro lado, tampoco constituye una organización un estrato o clase social, en cuanto que suma de todas las personas que se encuentran en una misma situación social.

Hemos de reconocer que los ejemplos elegidos para buscar la idoneidad de la diferenciación han sido fáciles en exceso, y que es posible encontrar mayores dificultades a la hora de separar las organizaciones formales de otros grupos sociales en los que el sujeto forma parte, como es el caso de los grupos vitales a los que pertenece y en los que está inserto desde una perspectiva más o menos global. Una diferenciación que puede aclarar las ideas en este sentido, es la que establece que a una organización se pertenece siempre por causa de fines específicos, mientras que la pertenencia a los grupos vitales tales como la familia, o el municipio, es de carácter más global y general. Este aspecto ha sido señalado por Allport (1954, 1962, 1967), al estudiar los problemas de estructura social, afirmando que los individuos sólo están incluidos parcialmente en la organización; su incorporación ni es total ni en la mayoría de las ocasiones se pretende que lo sea. Los comportamientos relevantes para la organización sólo incluyen una parte del individuo en cuanto ente total; dicha parte viene delimitada en función de los objetivos y de las necesidades de la organización. Por el contrario, los grupos vitales que hemos mencionado se caracterizarían por haber establecido múltiples

finés, que poseen un carácter difuso y son relativamente inespecíficos y generales, lo que supone una incorporación de sus miembros de manera mucho más global.

Desde otro punto de vista, también resulta complicado delimitar el concepto de organización de otros grupos sociales mucho más amplios, como el Estado como organización. Si entendemos por Estado la unión de todos los miembros de una sociedad nacional en una organización política, esta formación social no se puede considerar como una organización en cuanto tal. La organización es sólo una parte de la sociedad, y por lo tanto no puede englobar en ningún caso a todos sus miembros, ya que entonces deja de ser una parte de la sociedad. La especificidad de los fines de la organización, además, impide que el concepto se pueda aplicar a entidades sociales tan amplias y de tan laxo espectro como el Estado. Sin embargo, algunas partes del Estado sí se pueden conceptualizar desde el punto de vista organizacional, en cuanto que se tengan en cuenta instituciones tales como el ejército, las universidades, o la labor administrativa de un ministerio en concreto. Esta conceptualización recuerda en cierta medida el problema surgido con la traducción del término "organization", y que en castellano no posee tanto el sentido de organización como el de institución, lo cual aclara bastante el panorama que puede cubrir una Psicología que por tradición no se llama "Institucional" sino "Organizacional". Esta reflexión nos lleva a afirmar que la noción de grado que se argumentaba anteriormente tiene pleno sentido, en cuanto que una entidad que no puede ser considerada como organización, se convierte en ésta en cuanto que amplía o reduce su marco de actuación.

Por último, intentaremos delimitar el concepto de organización del de grupo, en primer lugar por la importancia que tiene este término dentro de la Psicología Social, y en segundo lugar, por encontrar su diferenciación con respecto a las organizaciones. El término grupo posee una identificación conceptual que se basa en su indiferenciación y en su pequeño número de miembros, mientras que las organizaciones se caracterizarían por los aspectos contrarios. Utilizar un concepto numérico para distinguir el grupo de la organización implica de hecho un problema conceptual, que sólo se puede salvar si consideramos que entre ambos términos

existe un supuesto "vacío numérico", ya que el grupo es excesivamente pequeño y la organización excesivamente grande, considerando siempre los aspectos cuantitativos por comparación. Resulta ya clásica la definición de Barnard (1968) que caracteriza la organización como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas, y que por lo tanto se opondría a la idea que estamos barajando aquí, pero resulta igualmente cierto que el carácter de formación diferenciada y compleja que debe cumplir la organización excluye la posibilidad de que ésta se forme con un grupo muy pequeño de personas. De hecho, alguna de las características más importantes de la organización sólo aparecen en la misma a partir de una cierta magnitud numérica, y cuanto mayor sea el número de personas que cooperen para el cumplimiento de un fin específico, mayor ocasión habrá para la diferenciación en razón de la división del trabajo, de los roles y de la jerarquía. Desde este punto de vista, las cooperativas agrarias, donde el número de miembros habitualmente es inferior a diez, y en ocasiones se sitúa en el mínimo legalmente establecido de cinco personas, se situarían a medio camino entre el grupo y la organización, entremezclándose por lo tanto los aspectos grupales y los puramente organizacionales, (ver Clemente y otros, 1993).

Sólo cuando un grupo alcanza un tamaño relativamente grande se encuentra con que los miembros no están ligados solamente con un contacto cara a cara; desde ese momento, nadie es capaz de observar personal y simultáneamente todas las actividades y dirigirlas mediante órdenes continuas y directas que resulten adecuadas para la consecución de los objetivos de grupo. Es entonces cuando es preciso crear una reglamentación rigurosa y firmemente establecida, delimitar las competencias, definir los papeles y los roles, y delegar la autoridad. Realmente, sólo si surge una ordenación de este tipo es posible hablar de organización, por lo que de nuevo nos encontraríamos con que las cooperativas, a pesar de tener el reconocimiento público de organizaciones, no son organizaciones en el sentido psicológico del término en muchas ocasiones. Es preciso recalcar, a pesar de lo citado, que toda pequeña empresa se encontraría dentro de una problemática similar, es decir, dentro del estatus de organización, pero alejada de lo que desde el punto de vista del análisis social son las condiciones típicas de las

organizaciones. Cuestión problemática, en cuanto que pone de manifiesto cómo las ciencias sociales no han estudiado las organizaciones en su sentido amplio y completo, sino sólo la gran empresa privada. Las cooperativas agrarias, por regla general, ni son grandes empresas, ni poseen el sentido de "privado" que se da en otras organizaciones, sobre todo en cuanto que dependen de las instancias oficiales para su supervivencia en gran cantidad de casos (y especialmente en sus momentos iniciales).

Mención aparte merece el tema del poder en la cooperativa. Mientras que en las organizaciones típicas estudiadas por la Psicología existen unos "dueños" definidos y separados por regla general del rol de trabajadores, en las cooperativas ambos papeles se manifiestan de manera simultánea. Esta característica implica a la vez dos cuestiones:

- * Para los miembros de la cooperativa es a menudo difícil asumir un nuevo rol, el de cooperativista, en el que el obrero y el propietario son la misma persona. Es frecuente encontrar problemas de conflicto de rol, ya que como trabajadores los miembros tratan de conseguir mejoras de todo tipo frente a la clásica empresa, pero a la vez, y también frente a la clásica empresa, se preocupan por rendir lo máximo posible, aún a costa de dichas mejoras. Los problemas relacionados con los conflictos de rol son muy habituales en las cooperativas, siendo bastante común encontrarse con una división entre los miembros, de forma que unos de ellos asumen el papel de "dueños" y otros el de "trabajadores", estructura que atenta contra el verdadero espíritu cooperativo, y que no hace sino reproducir de nuevo la clásica estructura de las organizaciones privadas.
- * Y por otra parte, por lo que se refiere al poder. El hecho de que cada socio tenga su voz y su voto en la cooperativa, origina diferenciaciones con respecto a las organizaciones estudiadas habitualmente por las ciencias sociales, tanto por la pluralidad de los

que ostentan el mismo, como por el hecho ya mencionado de la dificultad de asumir a la vez el rol de trabajador y de persona que puede decidir. Luchar contra las ideas preconcebidas, que establecen que existen unos miembros sin poder decisonal y unos supervisores, es algo bastante difícil de conseguir.

A partir de la existencia de estas condiciones, la organización se hace independiente de sus miembros, y el comportamiento de estos últimos se acomoda cada vez más a las expectativas formalizadas. A la vez, las relaciones se hacen más objetivas y dependen menos de factores personales, si bien éstos no dejan de estar presentes y de ser importantes.

2.2.- LA CONCEPCION DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.

2.2.1.- Características generales.

La caracterización de la organización como sistema social abierto y complejo (Scott, 1961) permite una integración de las diversas teorías planteadas anteriormente a la hora de abordar el desarrollo histórico de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, así como una forma de conseguir un esquema de acción a la hora de tratar la investigación y la intervención en el área.

Esta perspectiva integradora se puede realizar tomando como referencia la

teoría general de sistemas, cuya pretensión era la de crear una ciencia de los universales de la organización, es decir, una ciencia universal que utilizara los elementos organizacionales comunes que se encuentran en todos los sistemas, como punto de partida. La aproximación a través de esta teoría conceptualiza la organización como un sistema de variables y de partes mutuamente interdependientes, centrando su atención en aquellas partes más estratégicas o centrales del sistema, así como en la interdependencia. La filosofía subyacente será el equilibrio y la adaptación.

La organización, en cuanto que formación social compleja, es todo un sistema de roles, de toma de decisiones, con redes de comunicación, con grupos funcionales diferenciados según la tarea y coordinados entre sí. Presenta aspectos estructurales y procesos internos de funcionamiento. Junto a ello, su interacción con el medio ambiente, su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno y su integración como subsistema en sistemas sociales más amplios, ponen de relieve la necesidad de considerar la organización en sus relaciones con el exterior. Todas estas dimensiones son sintetizadas de manera adecuada por Schein (1978, p. 127), y son resumidas en los siguientes puntos:

- 1) Se debe concebir la organización como un sistema abierto, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo, transformando y exportando.
- 2) Se debe concebir la organización como un sistema de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
- 3) Las organizaciones consisten en muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. Cada vez es más importante analizar la conducta de estos subsistemas, bien los concibamos en términos de grupo y de roles o bien en función de otros conceptos.

- 4) Como los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema es probable que afecten a la conducta de otros.
- 5) La organización existe en un medio ambiente dinámico que consta de otros sistemas, algunos más amplios y otros más restringidos
- 6) Los múltiples lazos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada, por lo que es mejor formular un concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación.

La consideración de las organizaciones como sistemas abiertos y sociales, presenta también una serie de limitaciones y de problemas. En general, las conceptualizaciones no han ido más allá de las que serían definitorias de los sistemas abiertos elementales, por lo que el modelo no ha sido adecuadamente explotado (Burns & Stalker, 1961; Cyert & March, 1963; Lawrence & Lorsch, 1969; Perrow, 1967; Thompson, 1967).

Con posterioridad algunos autores insistieron en la necesidad de conseguir conceptualizaciones que recogieran de mejor manera dicha complejidad, como sería el caso de la propuesta por Pondy & Mitroff (1979), cuyas notas características y críticas respecto a las investigaciones tradicionales son desarrolladas por Peiró (1983). De manera resumida, se trata de las cuatro siguientes:

- 1) Los efectos ecológicos de la acción organizacional: frente a las concepciones habituales en teoría organizacional con respecto a la interacción organización-entorno, es preciso enfatizar otra alternativa que insiste en la necesidad de que la propia organización contribuya al enriquecimiento de su ambiente y no trate simplemente de neutralizarlo o controlarlo.
- 2) Las disfunciones en la teoría de las organizaciones: se trata de un

aspecto que tampoco figura en las teorías tradicionales, poniendo de manifiesto estos autores la necesidad de desarrollar una teoría del error, de los fenómenos patológicos y de los desequilibrios, aunque ello exija una revisión de la concepción de la organización como sistema abierto y los supuestos de la teoría funcional que parece estar en la base de la investigación.

- 3) Algunos problemas teóricos olvidados: se refieren estos autores a lo poco investigados que han sido los problemas de origen, génesis y desarrollo de las organizaciones, centrándose casi exclusivamente en la organización ya creada y madura. Con respecto a esta cuestión, en la actualidad se han desarrollado dos perspectivas:

- * La alternativa de Kimberley (1976), que señala que cuando una persona abandona una organización para fundar otra, lleva consigo una serie de reglas organizacionales que encontrarán expresión en la nueva organización. De esta manera, se explica el proceso generativo de las organizaciones a partir de otras mediante la transmisión de un "código genético" consistente en esas reglas y experiencias.

- * Otra alternativa es la propuesta por Pettigrew (1976), que insiste más en la dimensión creativa que en la reproducción.

- 4) Los miembros de la organización y el modelo de hombre del que se parte: es necesario que se incorpore una concepción del hombre a la organización como sujeto autoconsciente, capaz de utilizar y comprender el lenguaje, y de atribuir significado a los acontecimientos y fenómenos. En especial estos autores proponen incorporar la conducta lingüística en toda su amplitud, ya que ésta desempeña al menos cuatro funciones en la conducta organizacional (March y Simon, 1958; Pondy, 1977; Silverman, 1971, también han

insistido sobre el tema):

- * Controla nuestras percepciones.
- * Contribuye a definir el significado de nuestra experiencia al categorizar los acontecimientos.
- * Facilita la comunicación.
- * Proporciona un canal o medio de influencia social.

La última de las cuestiones puestas por estos autores nos lleva a plantearnos la organización en términos de creación de significados y de influencia social (Clark, 1972).

En resumen, y tras la exposición de los puntos de unión entre la organización y la teoría de sistemas, aparte de verificarse la necesidad de basarse en dicho paradigma para el estudio organizacional, es necesario completar esta aproximación con otra que considere el comportamiento de los miembros en la organización; es decir, que sea capaz de plantear los fenómenos organizacionales desde una perspectiva más microscópica. Esta aproximación sería la caracterizada como de "conducta organizacional" y será la que trataremos de abordar a continuación (esta perspectiva se opondría y complementaría a la de la teoría organizacional, estableciendo dos grandes enfoques dentro de la materia: la teoría organizacional frente a la conducta organizacional; de hecho, la orientación seguida por los estudios psicosociales y psicológicos en el desarrollo de las cuestiones organizacionales ha seguido la línea de la conducta organizacional).

2.3.- UN MODO DE ESTUDIO DE LA COOPERATIVA AGRARIA: LOS ESTUDIOS DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL.

Hasta el momento nos hemos referido de manera general al concepto de organización, pero no al de un tipo concreto de organización como es la cooperativa agraria. Esta será la cuestión que abordaremos a continuación. y para ello, trataremos el tema de la evaluación organizacional. El hecho de escoger este tópico frente a otros a la hora de abordar el cooperativismo agrario obedece a los siguientes motivos:

- 1) Las cooperativas agrarias no se ajustan a los patrones típicos de estudio de las organizaciones, según han sido entendidas éstas por las ciencias sociales. Por esta razón, es necesario realizar una evaluación lo más completa posible para determinar las peculiaridades de este tipo de organizaciones, así como las similitudes con las organizaciones típicamente investigadas. Este tratamiento inicial desde lo metodológico puede respetar más las características presentes en las cooperativas agrarias.
- 2) La perspectiva denominada como evaluación organizacional es la más idónea para realizar los primeros abordajes en el interior de una organización. Además, ofrece claves importantes sobre formas posibles de intervención posterior, por lo que resultaba de especial aplicación para la investigación que se ha querido llevar a cabo sobre el desarrollo de las cooperativas agrarias, y el entrenamiento a los socios de las mismas en la superación de los conflictos que se puedan presentar.
- 3) Y por último, como se analizará posteriormente, la evaluación

organizacional se encuentra dentro de un modelo de desarrollo organizacional, y tiene relaciones con la denominada calidad de vida organizacional, por lo que es más apta para el estudio de organizaciones que poseen una filosofía diferente a la típica meramente economicista y mercantilista. La cooperativa, en cuanto que representante de otra forma de plantearse las relaciones laborales, implica técnicas diferentes a las tradicionales, por lo que el procedimiento de la evaluación organizacional puede ser apto para este planteamiento.

Pero analicemos, en primer momento, el surgimiento de las técnicas de evaluación organizacional.

La utilización de técnicas analíticas y sistemáticas en el estudio de las organizaciones ha sido algo habitual a la hora de desarrollar técnicas de intervención en la organización. El análisis organizacional se ha aplicado en los diversos niveles y facetas, tanto con fines teóricos (elaboración de modelos) como con fines valorativos y diagnósticos (McCormick et al., 1979; Hackman & Oldham, 1975; Alderfer, 1983; Fuertes, 1983; Pérez, 1988). Por otra parte, ha sido relativamente abundante su utilización en la elaboración de taxonomías organizacionales racionales y empíricas, como se puede consultar en Fleishman & Quaintance (1984).

Desde el punto de vista aplicado, el auge del análisis y diagnóstico organizacional con un sentido holístico se inició con el movimiento del Desarrollo Organizacional, en el cual adquirió una importancia sustancial (Schein, 1980; Friedlander & Brown, 1974; Lawrence & Lorsch, 1969). Este movimiento, que en la actualidad enfatiza el abordaje de los problemas de las organizaciones complejas, desde un enfoque sistémico y globalizante, se inicia con la implantación en los años cuarenta de los métodos de formación de laboratorio ("T Groups") y del modelo de la "Action Research" de Lewin (1946) en los procesos de cambio organizacional, dando lugar a la corriente de las relaciones humanas y a la

Filosofía basada en la participación activa de los miembros y grupos como agentes del cambio (Friedlander, 1980; Petit, 1984; Beer, 1983).

El Desarrollo Organizacional ha sido definido como (Fleishman & Quaintance, 1984):

"La aplicación sistemática de los principios de la ciencia del comportamiento a las organizaciones en orden a incrementar su eficacia".

En suma, la operacionalización de estas metas del proceso de Desarrollo Organizacional, gira en torno a tres cuestiones claves:

- * Qué cambiar
- * Cómo cambiar y
- * Cuándo cambiar

Bruinings & Allegro (1984), distinguen dos enfoques en el Desarrollo Organizacional:

- * El enfoque procesual: que se ha centrado en el efecto de los cambios de los trabajadores (opiniones, actitudes, conductas) y en los procesos organizacionales (comunicación, toma de decisiones, conflicto).
- * El enfoque estructural y de la tarea ("task-structural approach"): de naturaleza más teórica y que se ha ocupado principalmente de los aspectos de diagnóstico y de la descripción de soluciones para los problemas organizacionales. Este último se corresponde parcialmente con la "consultoría clásica", en la cual el experto analiza y hace un diagnóstico de la organización, para a continuación prescribir los cambios que pueden propiciar la mejora. La correspondencia es parcial en la medida que se ha incorporado la consideración del papel

de la participación de los miembros en los procesos de diagnóstico y cambio, así como los principios de las relaciones humanas.

Los intentos para dar respuesta a estas cuestiones en distintos entornos organizacionales, han cristalizado en una serie de procedimientos y técnicas de medida, diagnóstico, implantación y evaluación del cambio.

Para Petit (1984), el diagnóstico "...consiste en interrogarse sobre el funcionamiento de la organización: ¿cómo se toman las decisiones? ¿cómo se elaboran los objetivos y los planes...". Las respuestas a estas cuestiones deben evaluarse teniendo como objetivo la mejora del funcionamiento organizacional.

Para Alderfer (1983, 459), el propósito del diagnóstico es "lograr una amplia comprensión de un sistema, y acorde con dicha comprensión, determinar si el cambio es deseable".

Para Tichy (1973), "el objeto del diagnóstico es obtener suficiente información para determinar qué componentes del modelo organizacional son necesarios ajustar y si los ajustes deben ser políticos, técnicos o culturales". Este autor, considera que el diagnóstico es la base para la actuación en cualquier esfuerzo dirigido al cambio.

De los diversos pasos que conforman una intervención organizacional, no cabe duda de que el proceso de análisis y diagnóstico es uno de los que consumen mayor cantidad de tiempo (véase Leplat, 1985), y en el que es necesario afinar más dado que el éxito final de la intervención depende, en buena medida, de su correcta ejecución, de la utilización de instrumentación adecuada y económica en tiempo, recursos y aplicabilidad; y de lo acertado del diagnóstico.

La calidad del trabajo y la calidad de la organización son dos conceptos que están indisolublemente unidos. Conseguir organizaciones eficaces y de calidad supone la capacidad para comprender cómo funcionan, lo que afecta al componente

humano que las integra. En nuestros días, las percepciones, características sociodemográficas, motivacionales y expectativas de los trabajadores han cambiado significativamente respecto de las generaciones anteriores, sin embargo, en muchas ocasiones éstas se enfrentan en sus actividades laborales cotidianas con las mismas estructuras y métodos de trabajo tradicionales que han caracterizado a nuestras organizaciones en los años pasados.

Así, en los casos del cooperativismo agrario, nos encontramos con una estructura de lo que son las cooperativas heredada del franquismo, si bien hoy en día con una legislación específica y diferente, acorde a nuestra integración europea; pero la ley no ha conseguido un cambio en las actitudes y los valores de los cooperativistas, que a menudo siguen utilizando o esquemas heredados del antiguo cooperativismo, o copiados de la empresa normal, con ánimo de lucro.

Esta posición nos ha planteado la evaluación sistemática de todos los niveles y facetas organizacionales, así como de sus interrelaciones. Dada la complejidad y variedad de los objetos a medir, se plantea la necesidad de utilizar diferentes fuentes de datos y diversos métodos de medida, acordes con cada aspecto a evaluar. El investigador, en muchas ocasiones, se ve en la necesidad de evaluar datos conductuales, actitudinales, económicos, demográficos o sociopolíticos.

Pero, ¿cuáles son los elementos que conceptualmente definen a una organización como la cooperativa agraria?. Y, ¿es este tipo de organización diferente y en qué con respecto al resto de las organizaciones?. Esta pregunta ha sido respondida, en el caso de las cooperativas (aunque no exclusivamente agrarias, pensamos que no por ello pierde valor esta información), por Rothschild y Whitt (1991), quienes plantean el siguiente esquema que diferencia las organizaciones "clásicas" (organizaciones que ellos llaman burocráticas) de aquellas de enfoque comunitario, como son las cooperativas (organización colectivista democrática según los autores citados).

COMPARACION DE LOS DOS TIPOS IDEALES DE ORGANIZACION.

Dimensiones	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
1. Autoridad.	1. La autoridad reside en los individuos en virtud del cargo o de los conocimientos; organización jerárquica. Hay que atenerse a reglas fijas universales impuestas por los que mandan.	1. La autoridad reside en la colectividad como un todo; su delegación, si existe, es sólo temporal y está sujeta a revocación. Hay que atenerse al consenso del colectivo, que siempre es fluido y esta abierto a la negociación.
2. Reglas.	2. Formalización de reglas fijas y universales; previsibilidad de y apelación contra las decisiones en razón de la correspondencia con la ley formal y escrita.	2. Mínimo de reglas estipuladas; primacia de las decisiones concretas; posible alguna previsibilidad sobre la base del conocimiento de la ética sustancial implícita en la situación.
3. Control Social	3. Comportamiento organizativo sujeto a control social, primordialmente mediante la supervisión directa o mediante reglas y sanciones normalizadas; en tercer lugar, mediante la selección de personal homogéneo, especialmente en los niveles altos.	3. Los controles sociales se basan primordialmente en apelaciones personalistas o moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones Sociales.	4. Ideal de impersonalidad. Las relaciones han de basarse en los papeles, han de ser segmentadas e instrumentales.	4. Ideal de comunidad. Las relaciones han de ser holísticas, personales, valiosas por sí mismas.

COMPARACION DE LOS DOS TIPOS IDEALES DE ORGANIZACION.

Dimensiones	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
5. Reclutamiento y Ascenso.	5a. Empleo basado en formación especializada y titulación formal. 5b. El empleo constituye una carrera; ascenso basado en la antigüedad y los resultados.	5a. Empleo basado en la amistad, valores socio-políticos, características personales y conocimientos y aptitudes valorados informalmente. 5b. Concepto de ascenso profesional no significativo; inexistencia de jerarquía de cargos.
6. Estructura de Incentivos	6. Son primarios los incentivos materiales.	6. Son primarios los incentivos normativos y de solidaridad; son secundarios los incentivos materiales.
7. Estratificación Social.	7. Distribución isomórfica del prestigio, los privilegios y el poder (es decir, remuneración diferencial según el cargo); la jerarquía justifica la desigualdad.	7. Igualitaria; las diferencias de remuneración, si existen, son limitadas estrictamente por la colectividad.
8. Diferenciación.	8a. División máxima del trabajo; dicotomía entre trabajo intelectual y manual y entre tareas administrativas y de producción. 8b. Especialización máxima de puestos de trabajo y funciones; papeles segmentados. El conocimiento técnico es exclusivo de unos pocos; el ideal es el especialista-experto.	8a. División mínima del trabajo: la administración se combina con las tareas de producción; se reduce la división entre trabajo intelectual y manual. 8b. Generalización de puestos de trabajo y funciones; papeles holísticos. Desmitificación del conocimiento técnico: el ideal es el factótum aficionado.

Así, es posible verificar según los autores, que desde el planteamiento de la autoridad, las reglas y normas, el control social; como ya habíamos comentado antes, son distintos entre una organización normal, común y una cooperativa. La manera como se distribuye el poder, a través del voto, sin importar la cantidad de aporte económico que el socio posee; decisiones tomadas en asambleas generales, abiertas a todos los socios, pudiendo cambiar todas las normas siempre que convenga a la mayoría; el uso de la presión social como forma de garantizar la homogeneidad de la organización siendo más común que la punición o otra forma de mantener el orden; la búsqueda de una identidad entre los socios, que permite a menudo el establecimiento de una cierta camaradería entre ellos, cosa que raramente es incentivada en los otros tipos de organizaciones. El proceso de elecciones directas para todos los cargos, con mandato determinado temporalmente, es radicalmente distinto de los métodos de ascenso dentro de una organización no cooperativista; sentimiento de objetivos más grandes que las ganancias únicamente materiales; búsqueda de la homogeneidad social, siendo valorada más la igualdad entre los socios, que la distancia social entre ellos; finalmente, justamente por el poder conceptualizado no estar centralizado en manos de pocos, sino que distribuido entre todos, existe una mayor tendencia a que ocurra una menor diferenciación del valor social de los puestos de trabajo, así como, se espera una mayor interacción entre el conjunto de los socio-trabajadores.

En resumen, en este capítulo, tratamos del concepto de organización, verificamos la dificultad en definir este concepto de una manera estricta, pudiendo ser mejor definido por los trazos mínimos comunes a los diversos tipos de organizaciones. Por un lado macro, está la sociedad que mientras sea constituida por organizaciones, no es una organización, puesto que es mucho más que eso. Al revés, desde un punto de vista micro, en el límite inferior, están los grupos, que siendo parte de las organizaciones, no constituyen en sí mismos una organización como tal. También se ha tratado sobre el tema del poder en las cooperativas, que tiene características conceptuales distintas de las demás organizaciones. En una cooperativa por más rígida que sea una determinada junta rectora, siempre estará subordinada a la asamblea general, donde cada socio tiene derecho a un voto,

independiente de su poder económico. Otro aspecto analizado, ha sido la conceptualización de las organizaciones como un sistema abierto, en constante interacción con el medio ambiente.

Como consecuencia de esta perspectiva, no próximo capítulo abordaremos, los aspectos relacionados con la historia de las organizaciones. Como están en constante interdependencia del medio ambiente en que viven, las organizaciones sufren sus efectos y a la vez, influyen en el. Es justamente esta peculiaridad, que fuerza la necesidad de nuevos planteamientos teóricos para dar respuestas a las demandas ahí engendradas. Así, las abordagens teóricas frente a las organizaciones, han sufridos diversos cambios a lo largo del tiempo, unas veces profundizando conceptos, otras negando el conocimiento anteriormente adquirido, como suele pasar en la ciencia.

**3.- ESTUDIO DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DESDE UN
PLANTEAMIENTO PSICOSOCIAL Y ORGANIZACIONAL:
HISTORIA DEL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.**

Como hemos resaltado en el capítulo anterior, las ciencias sociales de una manera general, y la Psicología en particular, han olvidado el estudio del mundo rural. Así que todo el desarrollo de las teorías respecto de las organizaciones, se rigen por el estudio de organizaciones urbanas y de gran tamaño. Asimismo, por falta de materiales específicos, y conscientes de la necesidad de generar un conocimiento respecto al tema, no podríamos dejar al margen todo el esfuerzo desarrollado por los científicos sociales sobre el entendimiento de las organizaciones. Además, las organizaciones rurales no existen en un vacío histórico, sino que a pesar de ser tenidos los campesinos como tradicionalistas y conservadores, el necesario intercambio con el medio ambiente urbano, la economía de mercado con la consecuente necesidad de competir, ha llevado también al mundo rural algo del moderno proceso organizativo. De este modo, admitimos la necesidad de realizar un breve recorrido histórico respecto a los avances obtenidos en los estudios de las organizaciones.

3.1.- LOS INICIOS HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES: LA TEORIA CLASICA.

Una de las notas que caracterizan de forma más notable la sociedad de nuestros días es el carácter que posee de "organizada" o de "burocratizada". Nuestra sociedad se caracteriza de forma muy determinante por su organización en multitud de campos, así como por el elevado número de organizaciones que existen en la misma (Peiró, 1983). Y no sólo es importante el ingente número de organizaciones existentes en nuestra sociedad, sino que también lo es el hecho de que se refieran a aspectos "vitales" para el individuo en la misma. Así, desde que nacemos, estamos vinculados a las instituciones jurídicas, que acreditan nuestra

existencia legal; a las educativas, que desarrollan nuestro conocimiento; a las políticas, que administran la sociedad en su conjunto; a las instituciones de salud, que atienden nuestras dolencias corporales; y a un sin fin más de organizaciones, como el ejército, la iglesia, y hasta aquellas que se ocupan de nuestro ocio.

Es por esta razón por lo que al hombre actual le resulta difícil concebir una época en la que no existiera una forma de ser de la sociedad como la descrita. Y sin embargo, históricamente es posible localizar momentos temporales y culturas en las que el desarrollo de las organizaciones sólo ha sido algo incipiente, afectando a pocas esferas de la vida del individuo. Esto se debe al hecho de que el nacimiento, y sobre todo la consolidación de las organizaciones, descansa sobre una serie de condiciones históricas que tienen que ver fundamentalmente con las que promovieron una sociedad industrial como la nuestra. Condiciones que, en sus inicios, no se daban en los trabajos y las profesiones más antiguos de nuestro mundo, aquellos que tienen que ver con el trabajo en el campo y con el cuidado y la explotación de los animales. Quizá por este motivo histórico, hoy en día se percibe como algo antagónico el mundo agrario y el mundo organizacional, e incluso idílicamente se considera que las labores del campo son algo radicalmente distinto y opuesto a todo lo que conlleve organización. Falacia interesante, sobre todo en un país donde se ha optado por un modelo agrario que involucre la transformación de los ganaderos y de los agricultores en miembros de organizaciones, muchas de ellas cooperativas, como vía de supervivencia del sector. Y quizá elemento importante a tener en cuenta a la hora de estudiar el fracaso de la aplicación de métodos organizacionales al universo agrario, o el fracaso de la valoración de los beneficios agrarios con parámetros organizacionales del tipo empresarial.

Aclarado este origen de las organizaciones en general, origen que supone también el nacimiento de la ciudad como lugar de creación fundamental de la riqueza, y como lugar de desarrollo y evolución, resulta claro que no podemos determinar una causa única a la hora de establecer el nacimiento y desarrollo de las organizaciones, sino un conjunto amplio de las mismas. De esta manera,

podemos distinguir, junto con Boulding (1953), Crozier (1963), Gouldner (1959), Mayntz (1972), Peiró (1983) o Stinchombe (1965) cuatro grandes tipos de factores: técnicos, legales, estructurales e individuales. Analizaremos estos amplios factores con más detenimiento:

- 1) Factores de índole técnica: incluso las organizaciones más elementales descansan sobre condiciones de tipo técnico, y a la vez, tratan de estimular la tecnología (véase, por ejemplo, Thompson y Bates, 1957); además, toda organización está determinada por la normativa legal, y condicionada por la propia estructura social. De esta manera, se manifiesta claramente cómo determinados factores, entre los que se encuentran la mayor influencia de la vida urbana sobre la rural, el descenso de la influencia de la familia, el mayor grado de desarrollo de las actividades económicas, o la democratización en la esfera de lo político, se convierten en aspectos relevantes que facilitan el desarrollo de las organizaciones dentro de las sociedades. De esta manera, se va abriendo paso la necesidad de crear organizaciones que se opongan a las formas de vida y de organización típicas del medio rural, donde el clan familiar era predominante, y donde los criterios económicos no eran tan importantes como los culturales y los tradicionales.
- 2) Desde el punto de vista de los factores individuales, es preciso señalar cómo una actitud racional, así como la orientación de los sujetos hacia intereses específicos, y la ponderación adecuada de los medios disponibles en función de su utilidad, se convierten en factores psicológicos que predisponen la formación de organizaciones. Estas ideas ya fueron expresadas por Parsons (1966), que comentaba cómo las orientaciones que presuponen el surgimiento de las organizaciones son la neutralidad afectiva frente a la emocionalidad, la especificidad frente a la ambigüedad, el rendimiento frente a la imputación, y la universalidad frente al particularismo. Estas

nociones se enfrentan claramente con otras, reconocidas estereotípicamente como representantes del espíritu campesino, llevado a menudo más por la tradición que por la innovación, por la costumbre y la seguridad que por el reconocimiento de los descubrimientos científicos. Así, todavía existe en el medio rural la idea de que los técnicos son los más incultos e inexpertos a la hora de opinar sobre las explotaciones, mientras que los mayores son la fuente principal de sabiduría, ganada a través de la experiencia y de la memoria histórica.

- 3) Desde el punto de vista legal, las organizaciones, en cuanto que entes de carácter formal, necesariamente poseen una vinculación con los elementos jurídicos de la sociedad, de forma que encuentran su definición desde un planteamiento legal. Elemento muy importante éste en el caso de las cooperativas agrarias, que desde hace unos años han sido y están siendo fomentadas legalmente en España, de forma que muchas actividades que hace un tiempo no recibirían el reconocimiento formal de organizaciones, hoy sí lo poseen, beneficiándose así de una serie de ayudas oficiales, pero obligándose a la vez a aceptar una cultura organizacional a menudo desconocida para ellos, y que como vamos comentando, suele oponerse a su sistema de valores, y a su cultura. Incluso muchas de ellas, conscientes de que sólo son organizaciones por el aporte económico oficial, pero sin estar dispuestas a cambiar su percepción de la realidad; acorraladas entre, en muchas ocasiones, sus costumbres, deseos y actitudes tradicionales, y por otro, el realizar actividades en absoluto rentables, que sólo subvencionadas pueden sobrevivir.
- 4) Desde el punto de vista estructural, ya se ha mencionado la importancia de la industrialización y de los aspectos económicos en el interior del tejido social como determinantes para la aparición de las organizaciones; este apartado, sin embargo, se irá desarrollando

a medida que se vaya siguiendo el hilo de la presente evolución histórica. En cualquier caso, baste mencionar por el momento que el modelo social en el que estaba inserto el mundo rural, un mundo de autoabastecimiento, de un nivel de consumo externo casi nulo, donde primaba el intercambio de objetos de la propia producción, con una prácticamente nula incidencia de organizaciones externas de amplio espectro (como son las oficiales), de forma que cada pueblo protegía a sus miembros y se enfrentaba con sus propios medios a las dificultades que le surgían, ha llegado a su fin. Hoy, las cosechas aseguradas, los sindicatos agrarios, la formación de cooperativas, las grandes empresas del sector, el "paragüas" del Estado, y la desaparición de los pueblos como entes "aislados" del mundo y destinados sólo a lo agrario, ha tocado a su fin. El mundo rural hoy, y cada vez más, es un mundo donde lo agrario ha perdido su carácter mayoritario; además, el mundo rural se ha urbanizado, ofreciendo en algunos casos, una mejor alternativa de vida que el mundo urbano, plagado de problemas sociales.

Bajo determinadas condiciones, se puede incluso llegar a afirmar que la organización es una forma especialmente idónea para conseguir ciertos fines (Mayntz, 1972), dependiendo todo ello del tipo de sociedad en las que nos movamos. Si siguiéramos este hilo conductor, se podría construir una historia social que abarcara el surgimiento de todas las organizaciones sociales, haciendo referencia, por lo tanto, a la iglesia, a la escuela, al hospital, a la prisión, etc. Dicha labor está aún por realizar. La materia que se encuadra bajo la denominación de "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" se ha centrado única y exclusivamente en aquellos hechos históricos que hacen referencia al surgimiento de las organizaciones laborales e industriales, ocupándose por lo tanto de los aspectos relevantes presentes en la aparición de la empresa como organización fundamental en la sociedad industrial.

Ya que, históricamente, ha sido el desarrollo industrial el periodo crítico

para el surgimiento de los estudios sobre la Organización, a continuación nos referimos a algunos aspectos relevantes del mismo.

Para conseguir una comprensión adecuada del surgimiento de las organizaciones en el mundo del trabajo, nos remontaremos hasta la Edad Media. Se pueden distinguir, de acuerdo con la clasificación de Schneider (1966), tres grandes etapas: el sistema gremial, el sistema doméstico y el sistema fabril. La evolución del sistema fabril nos llevará a comprender la situación actual.

Uno de los factores que contribuyó a la caída del régimen feudal imperante, fue la aparición y el desarrollo de las ciudades, que se centraban en torno a cuatro instituciones básicas: La iglesia, el gremio, la familia y el mercado. Las distinciones entre estas cuatro instituciones no eran excesivamente claras, y así, por ejemplo, el gremio (que era la principal organización económica) no era sino una extensa familia de artesanos que se dedicaban a la producción manual de un determinado tipo de productos en el taller del maestro. El sistema gremial, nos recuerda, en cierta manera, a la situación actual de determinadas profesiones, como puede ser el caso de los agricultores; así, en esta profesión se puede ver todavía cómo el oficio se aprende en el interior de la familia, con una ausencia de formación externa considerable, y con un sistema autogestionario de funcionamiento.

Hacia el siglo XVI, los gremios comenzaron a mostrar signos de decadencia, destacándose como signos importantes de la misma los siguientes (Peiró, 1983; Schneider, 1966, 1969): la hostilidad de los oficiales al resultar difícil la consecución del grado de maestro, las reacciones de diversos grupos de la sociedad ante el poder y monopolio manifestado por los reinos, la acumulación de poder y riquezas de algunos de los maestros, la transformación de los gremios de artesanos en gremios de mercaderes, así como la ampliación de los mercados, lo que supuso una demanda de nuevos productos y una nueva forma de estructurar la producción. Si bien no de una manera tan concreta, otros factores que afectaron al decaimiento de los gremios fueron los nuevos descubrimientos tecnológicos, las

transformaciones sociales y políticas, e incluso los nuevos descubrimientos geográficos.

Del sistema gremial, y debido a todos estos cambios que supusieron modificaciones en los sistemas de producción, se fue pasando progresivamente al sistema domiciliario, trasladándose la producción desde el taller del maestro hasta el propio hogar. Sin embargo, una serie de limitaciones comenzaron a hacer entrar en crisis este sistema, sobre todo producidas por la ampliación de los mercados y de la demanda, así como por la aparición de la competencia. Algunos de los problemas concretos que se planteaban (Peiró, 1983) fueron los siguientes: la falta de control sobre el proceso de producción, lo que impedía reducir los costos del trabajo; la existencia de un transporte excesivo durante las diversas etapas del proceso, lo que hacía perder tiempo y dinero; y las dificultades de introducir una división mayor y más racional del trabajo, así como la imposibilidad de introducir una nueva maquinaria, lo que marcaba los techos máximos de reducción de costos y de aumento de la productividad. El mundo agrario, sin embargo, no se vio tan afectado por esta etapa, ya que en él la demanda no era tan importante, puesto que en cada región se consumía lo que se producía, y la división del trabajo tampoco tenía sentido, en cuanto que el agricultor sobre todo debería ser un experto en múltiples tareas. Así, en el caso de las actividades agrarias, la especialización no era posible y, por lo tanto, tampoco un incremento de la producción basado en la misma. Tampoco los avances tecnológicos hicieron del campo un fuente de mira de los empresarios hacia este sector de la producción.

Todos estos factores se vieron acompañados por otros, de carácter más general, como los cambios de valores originados por la reforma protestante, el desarrollo de los estados modernos (con la destrucción de las relaciones sociales establecidas por el feudalismo), el desarrollo de mercados estables de los productos manufacturados debido en parte al aumento del poder adquisitivo de ciertos grupos, el desarrollo consiguiente de la economía monetaria, la creación de grandes capitales disponibles para la inversión, y sobre todo, una cada vez más importante visión racional de la vida, lo que hizo posible la aparición del sistema fabril.

El sistema fabril, desde la mitad del siglo XVIII y hasta finales del XIX, es uno de los principales responsables de la configuración de las sociedades occidentales contemporáneas. Se trata de un sistema que va a permitir un aumento del control sobre la producción, y por lo tanto, un abaratamiento de los costes (Miller y Form, 1969). Este sistema se va a basar en reunir a todos los trabajadores bajo un mismo techo, darles las materias primas y las herramientas necesarias. El sistema los supervisará y les pagará unos salarios en dinero.

Referente al sistema fabril, Weber (1950) comentó que "una fábrica es una industria de taller con trabajadores libres y con un capital fijo", o como él mismo expresó algunos años antes (Weber, 1947), es un taller organizado "donde se usan totalmente por un propietario medios humanos de producción, mientras los trabajadores no lo son; donde existe especialización interna de las operaciones y donde se utilizan el poder mecánico y máquinas que deben ser cuidadas".

Las características esenciales de este sistema de tipo fabril fueron las siguientes:

- 1) Una creciente mentalidad racional y la aplicación de ésta a los procesos de producción, como un intento de racionalizarlos y hacerlos más eficaces.
- 2) La mecanización de ese proceso de fabricación, que se hace posible gracias a la incorporación a gran escala de la energía mecánica a la industria, la revolución tecnológica y la utilización del vapor como nuevo sistema de energía aplicable a la industria gracias a los progresivos inventos y al diseño de nuevas máquinas.
- 3) Esta mecanización tuvo a su vez sus efectos claros sobre la organización del trabajo, que requería una mayor diferenciación de funciones y división de la tarea.

- 4) Y esta diferenciación afectaba también a los operarios de las máquinas, diferenciaba a éstos de los supervisores, y con el incremento de tamaño de las empresas, alcanzaba también a las funciones directivas y de coordinación que, al aumentar, iniciaban un proceso creciente de burocratización.

Todos estos factores afectaban y aumentaban el nivel de producción, abaratando al mismo tiempo los costes. Todo ello, sin embargo, es preciso tenerlo en cuenta desde el punto de vista de la existencia de un mercado múltiple: por un lado, un mercado de consumidores; por otro, uno de trabajo; y por último, uno de capitales. Sin ellos, no hubiera sido posible la aparición del sistema industrial. Pero el mundo agrario quedó fuera del proceso; no era posible crear una fábrica de tierras; las tareas agrícolas a menudo requieren grandes períodos de inactividad, así como otros de una intensa actividad, lo que se oponía al sistema típico de la fábrica. Y como ya se ha comentado, los capitales no se fijaron en el campo, salvo para la comercialización de los productos, eludiendo riesgos y aplicando el sistema mercantilista y fabril sólo sobre los productos que le proporcionaban los agricultores y los ganaderos. De hecho, hasta hoy, la defensa frente a los riesgos, junto con la posibilidad de redistribución de tareas, suelen ser las principales motivaciones a la hora de la formación de una cooperativa.

De toda manera, más tardíamente que en las ciudades, la tecnología llegó al campo. Los últimos 30 años han sido testigos, aquí en España, del aporte de tractores y aperos agrícolas en las fincas. De las ordeñadoras mecánicas para el ganado, del pienso para los animales y, hasta de cosechadoras mecánicas para las aceitunas.

Desde otro planteamiento, centrándonos en el nivel urbano, la aparición de las fábricas tuvo una serie de repercusiones, como es la aparición, debido a la concentración industrial, de auténticas ciudades fabriles, generando toda una serie de problemas que componen lo que se denomina como la Ecología de los problemas sociales (Jiménez Burillo, 1986), cambiando totalmente la caracterización de

muchas ciudades, y convirtiendo a las mismas en grandes focos de problemas. Curiosamente, el que las organizaciones fabriles provocaran toda esta serie de problemas, promovió el nacimiento de otras muchas organizaciones, destinadas a luchar contra dichos problemas sociales: organizaciones de lucha contra la delincuencia (tanto oficiales como no gubernamentales), de ayuda al desempleado, de educación del enorme volumen de niños que iban naciendo y creciendo en dichas zonas, organizaciones de ocio y de bienestar social que trataban de hacer más agradable la estancia de dicha población, etc., etc. Por lo tanto, de nuevo el crecimiento y el afianzamiento de una organización, en este caso la de origen laboral, promovió el surgimiento y crecimiento de muchas más organizaciones. Pero no es éste nuestro objeto de estudio.

Junto con todos estos cambios, se produce también otro, que es la aparición de los sindicatos, estructurándose éstos como fuerza importante dentro del panorama laboral, y convirtiéndose en organizaciones caracterizadas por su fuerza, y cada vez más marcadamente, por su burocratización. Así, tal y como lo expresan Miller y Form (1969, p. 66):

"el establecimiento laboral en la economía industrial desarrollada crece en tamaño, ámbito y complejidad interna, al mismo tiempo que ejerce mayores controles sobre los empleados en el proceso de cambio social dirigido".

Pero los sindicatos también fueron un invento urbano. Quizá porque se ha reconocido como trabajador de manera histórica no tanto al que trabaja, sino al que depende de un dueño o empresario, al que no tiene nada que ver con lo que realiza o genera. Así, el trabajador del campo, salvo el simple bracero, quedaba fuera del esquema de los sindicatos, al no encuadrarse ni como patrón ni como obrero. Esta característica ha perdurado hasta hoy, cuando por fin los sindicatos agrarios han ido tomando fuerza, pero generalmente sin la que tienen los que se centran en cuestiones no agrarias.

Resumiendo, la consideración del desarrollo de los diversos sistemas laborales nos ha permitido establecer una serie de puntos que se pueden circunscribir a los siguientes:

- 1) Es preciso señalar el enorme desarrollo de las organizaciones de todo tipo a lo largo de los dos últimos siglos, dentro del contexto social de una sociedad industrializada. El que dicha industrialización fuera eminentemente urbana, dejó a lo agrario fuera del esquema evolutivo de la sociedad en general.
- 2) Hay que constatar que, en buena medida, su difusión se debe a su eficacia en el marco de este tipo de sociedades. Pero la eficacia se constituyó en una variable medida por lo urbano, o mejor dicho, mediatizada por el ambiente de la urbe. Los patrones de lo que hubiera sido la eficacia de otro escenario, el rural, no se han creado todavía.
- 3) Existe una causalidad múltiple, que es la que ha provocado el surgimiento de las organizaciones, fruto de una evolución histórica y de las consideraciones ya comentadas.
- 4) Y, una vez surgidas las organizaciones, el conocimiento de las técnicas de la organización condujo al empleo de este tipo de formaciones sociales para el logro de fines que venían alcanzándose antes de otro modo, o para fines nuevos que iban surgiendo con el desarrollo social.

Si bien nos vamos a centrar en una perspectiva en la que va a predominar una orientación eminentemente psicosocial, es preciso reconocer que la teoría de la organización debe concebirse como una ciencia multidisciplinar (Pugh, 1966), que si bien emerge fundamentalmente de los campos de la Psicología y de la Sociología, también tiene sus raíces en la Economía, en la Teoría de la

Administración, y en la Ingeniería de la Producción. Es por esto por lo que, teniendo en cuenta dichas raíces múltiples, pero dada la amplitud del campo a tratar, nos centraremos más en las cuestiones de tipo psicosocial, psicológicas y sociológicas.

Pero analicemos a continuación las aportaciones concretas que las Ciencias Sociales en general, y sobre todo la Psicología Social, han efectuado al estudio de las organizaciones. Para ello, se parte de un modelo de organización al que se quiere llegar que ya ha sido criticado con anterioridad. A partir de este momento, críticas como las citadas dejan de tener sentido, y nos centraremos en la exposición de las aportaciones efectuadas por los diversos autores, así como en las críticas que se les han efectuado, pero que no cuestionan el marco general citado.

3.2.- LA ORDENACION CIENTIFICA DEL TRABAJO.

3.2.1.- Periodo pretaylorista y taylorista.

Es en los últimos años del siglo pasado cuando la economía y la industrialización sufren un cambio progresivo, conocido como la "Segunda Revolución Industrial" (Mc Nall Burns, 1960). Esta nueva revolución se caracterizaría fundamentalmente por dos tipos de acontecimientos: los de orden económico y estructural, y los de tipo tecnológico.

Dentro de los de carácter económico y estructural, el autor citado enumera como importantes el dominio de la industria por las inversiones bancarias, la formación de grandes acumulaciones de capital, la separación entre la propiedad y la administración, y el desarrollo de las compañías tenedoras que abarcan un número determinado de unidades productoras. Se trata, por lo tanto, del símbolo de la primacía del financiero sobre el anticuado espécimen del capitalista productor.

Desde el punto de vista tecnológico, se destacan los de tipo técnico, como es el de la sustitución del hierro por el acero como material básico para la industria, el reemplazamiento de la energía a vapor por la electricidad y por el petróleo, la adopción de sistemas de producción en masa, los cambios producidos en los transportes y en las comunicaciones, y la utilización cada vez mayor de las investigaciones científicas con fines aplicados a la actividad industrial.

No hemos de olvidar, por otra parte, las características de tipo ideológico, entre las que destacar la doctrina del "laissez-faire", que propugnaba la absoluta libertad de la actividad económica privada, y la eliminación de toda intervención estatal en cuestiones económicas, bajo el supuesto de que la falta de intervención conduciría a un mayor bienestar colectivo.

Por lo tanto, desde los tres frentes citados, el estructural - económico, el tecnológico y el ideológico, se olvida la posibilidad de generar organizaciones dentro de lo agrario. Y esa posibilidad no sería rescatada sino recientemente, si bien a menudo se habla sin problemas de la organización aplicada a lo rural. Esta organización queda en realidad como una mera etiqueta, y como un vestigio de funcionamiento del pasado, si bien con etiquetas del momento.

De esta manera surge la gran empresa, que, según Kliksberg (1978):

"con su acción tiende a suprimir la competencia y a implantar condiciones semimonopólicas en los mercados. Su desarrollo es

vertiginoso y en pocos años logra concentrar en su aparato productivo gran parte de la producción global. Se convierte en el fenómeno más importante de la época y tiene una influencia trascendental sobre las características generales de la sociedad. En el campo productivo tipifican su comportamiento ciertas conductas constantes en materia de sistemas de producción, especialización, incentivos, introducción de técnicas, etc."

Es en este contexto en el que surge la Teoría de la Administración Científica, siendo su figura clave Frederick W. Taylor, que formuló específicamente la teoría y fue su representante más característico.

La Teoría de la Administración Científica posee sus orígenes en los últimos años del siglo XVIII y comienzos del XIX, siendo importantes las aportaciones de una serie de autores previos a la figura de Taylor, como es sobre todo la de Babbage con su obra "On the Economy of Machinery and Manufacturers" (véase también Urwick, 1956; Urwick y Brech, 1970). Pero fue Taylor su figura principal, motivado por la preocupación que le suponían hechos como los siguientes (Taylor, 1911, p. 15):

"Podemos ver y hasta sentir el derroche de las cosas materiales; sin embargo, los movimientos torpes, ineficaces o mal dirigidos de los hombres no dejan tras de sí nada visible o tangible".

Para prevenir este tipo de problemas, Taylor presentó un esquema normativo cuyo objetivo sería doble: en primer lugar, establecer el mejor modo posible de realizar una determinada tarea; y en segundo lugar, señalar los sistemas que permitan motivar al trabajador para el desempeño en esas secuencias de actividades o de movimientos. Por lo tanto, el punto de partida consiste en la realización de un estudio científico de la tarea, llevado a cabo por personas preparadas cuyo objetivo fundamental es precisar los métodos, el tiempo, y los movimientos más adecuados para su realización. De este estudio han de

resultar una serie de instrucciones lo más detalladas posibles, que especifiquen no sólo lo que hay que hacer, sino también cómo debe hacerse y el tiempo exacto concedido para realizarlo.

Esta visión permite el surgimiento de dos grandes tipos diferenciadores del trabajo: los responsables de la programación, y los responsables de la ejecución. Los responsables de la primera son los que estudian racionalmente las tareas y no deben dejar nada a la improvisación de los operarios, a los que se les atribuye un nivel de inteligencia bajo y un nulo conocimiento de los principios de la organización científica del trabajo. Por otra parte, el hecho de fraccionar las tareas en unidades elementales facilita el entrenamiento y la realización, incluso para personas de baja preparación o nivel educativo.

Por lo que se refiere a la selección de personal, también Taylor efectuó una serie de aportaciones, que supone una clara división del trabajo entre programadores (ingenieros científicos) y trabajadores, introduciendo como norma el "despedir a aquellos que no lograban sacar provecho de la enseñanza", o alcanzar los rendimientos óptimos establecidos por los especialistas de tiempos y movimientos.

Un tercer aspecto que establece Taylor con respecto a la Administración Científica se centra en las cuestiones metodológicas y técnicas. Así, en su obra de 1911, establece lo siguiente (Taylor, 1911, p. 111):

"Como elementos del mecanismo de la Administración Científica pueden citarse: el estudio de tiempos, los capataces funcionales, la estandarización, el planeamiento, el principio de excepción, el uso de reglas de cálculo y fichas de instrucciones, los incentivos, la tarifa diferencial, los sistemas mecánicos de clasificación de productos y los sistemas de circulación del trabajo y costos."

Sin detenernos a especificar y ejemplificar todos los métodos y las técnicas

elaboradas por Taylor, es preciso reconocer el gran mérito de este autor, ya que sin ningún tipo de preparación ni conocimiento de tipo psicológico o sociológico, introdujo todo un sistema de organización y de racionalización del trabajo, de selección y de entrenamiento de personal, y de motivación, incentivos y sistemas de recompensa.

Sin embargo, su modelo ha sido y es muy duramente criticado, fundamentalmente por la concepción del hombre que subyace a toda su teoría. Esta concepción ha sido clasificada por Cy Ching (1956) como de doble matiz; por un lado, considera a las personas como entes completamente racionales, capaces de tomar decisiones óptimas (cumpliéndose esto en el caso de los especialistas en la organización científica del trabajo); y por el otro lado, como máquinas sin más, que intervienen en el proceso de producción (que sería el caso de los operarios). De esta manera, comenta Cy Ching que Taylor (Cy Ching, 1956, p. 5):

"consideraba al trabajador sólo como una parte de la maquinaria que mantenía en funcionamiento la empresa, y se le trataba como tal. Si se accidentaba o se incapacitaba totalmente, aunque fuera en el puesto de trabajo, se le apartaba y reemplazaba como una pieza rota de la maquinaria".

Una vez expuestas las principales ideas de la obra de Taylor, pasemos a la exposición de las críticas que se le han efectuado, y que se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1) Si bien el sistema de Taylor estaba pensado de forma que un planteamiento racional y científico eliminaría problemas personales y conflictos entre patrones y obreros, la realidad fue muy diferente. De hecho, los obreros se refirieron al sistema como una "maldita herramienta de trabajo" (Peiró, 1983). La película "Tiempos Modernos", de Charles Chaplin, refleja muy bien, de una manera cómica, esta dimensión del sistema taylorista.

- 2) Desde un punto de vista más teórico, las críticas se centraron en varias cuestiones. Algunas de ellas se refirieron a los principios y valores en los que se asentaba la teoría, que son los de un fuerte pragmatismo, utilitarismo y concepción mecanicista y económica del hombre (Friedman, 1973). Otras críticas señalaron el olvido de cuestiones de tipo fisiológico y psicológico en el enfoque de las personas, de forma que en general se atacaba la noción de moralidad, de concepción de la persona que tenía Taylor. Una frase de Myers (1920) refleja claramente este segundo bloque de críticas:

"Hacer entrar a todos los obreros en el mismo molde no sólo es destruir la individualidad y desarrollar una monotonía inútil, sino también oponerse a principios psicológicos conocidos. Tal es el resultado de la pretendida organización científica formulada mecánicamente por el ingeniero, donde los factores morales de la personalidad, el sentimiento y la simpatía se sacrifican a consideraciones puramente físicas".

- 3) Por último, un tercer bloque de críticas se centraron en aspectos más específicos de la teoría en cuestiones de tipo tecnológico, tales como las insuficiencias de los estudios de tiempos y movimientos, o los métodos de estandarización. Estas críticas se pueden encontrar en Friedman (1945).

La obra de Taylor fue continuada por sus discípulos y colaboradores, de los que aquí sólo vamos a citar a algunos de ellos. Así, por ejemplo, destaca por sus originales aportaciones Gantt (1910), que además flexibilizó la radicalidad de la postura de Taylor. También es de destacar la figura de Gilbreth (1922), que se centró en el estudio de tiempos y movimientos. O Emerson (1911), preocupado por la estructura de la organización y por el incremento de la productividad. En general, el enfoque tayloriano se mostró limitado a la estructura fabril, lo que posibilitó a su vez un cambio de posiciones. Así lo expresa Mouzelis (1975), al afirmar que "a pesar de que los métodos de ordenación científica estaban llamados

a ser aplicados a todos los aspectos de la organización, su centro de atención fue básicamente la planta fabril":

3.2.2.- Periodo Fayolista.

La procedencia profesional de Fayol era similar a la de Taylor, ya que ambos eran ingenieros. Sin embargo, la postura de Fayol fue considerar la empresa en su totalidad, prestando mayor atención a los problemas organizativos de la dirección. Por esta razón, algunos autores (por ejemplo, Person, 1945) han señalado que ambas aportaciones resultan complementarias.

March y Simon (1977) han reformulado el problema que abordó Fayol en sus obras, si bien desde su perspectiva de la organización como sistema. Según estos autores, Fayol se planteaba cómo dado un fin general para una organización, podemos identificar las funciones básicas necesarias para su realización; hecho esto, el problema consiste en reducir estas amplias categorías de actividad a subcategorías específicas, hasta llegar finalmente a las tareas individuales. Estas deben ser agrupadas de modo tal que procuren la máxima productividad y eficiencia con el mínimo coste.

Toda empresa cumple unas funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas. De todas ellas, Fayol se va a centrar en la función administrativa, es decir, en la previsión, organización, dirección, coordinación y control. El problema central de la administración, según Fayol, consiste en encontrar una serie de principios que establezcan cómo deben vincularse entre sí estas funciones (Fayol, 1927).

La concepción que establece de la empresa le lleva a Fayol a la elaboración de una serie de principios técnicos que permitan un adecuado funcionamiento, y en especial, que faciliten el cumplimiento de la función administrativa y, si es posible, también de las demás. Los principios se pueden agrupar en tres grandes grupos, según se refieran a la administración, a los procedimientos administrativos, o a las capacidades. Respecto a los principios de administración Fayol destaca los siguientes:

- 1) La división del trabajo.
- 2) La autoridad y su correspondiente responsabilidad.
- 3) La disciplina y los instrumentos que sirven para mantenerla: buenos jefes, normas claras y equitativas, y sanciones penales.
- 4) La unidad de mando.
- 5) La unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo objeto.
- 6) La subordinación del interés particular al interés general.
- 7) La remuneración, que debe ser equitativa y, en la medida de lo posible, dar satisfacción al personal y a la empresa.
- 8) La centralización, por la que se ha de reducir al máximo el papel de los empleados.
- 9) La jerarquización.
- 10) El orden material (un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio) y social (un lugar para cada persona, y cada persona en su lugar).

- 11) La equidad.
- 12) La estabilidad personal.
- 13) La iniciativa de los empleados dentro de los límites de la autoridad y de la disciplina.
- 14) La unión del personal.

Por lo que se refiere a los procedimientos administrativos, éstos vienen reflejados fundamentalmente en su obra de 1927, y en síntesis son los siguientes (Fayol, 1927):

- 1) El estudio general.
- 2) El programa de acción o plan, que es "la marcha de la empresa preparada o prevista para un determinado tiempo", y que debe satisfacer los requisitos de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión.
- 3) El informe de un subordinado a su jefe.
- 4) Las reuniones de jefes de servicios para facilitar la coordinación.
- 5) El cuadro de organización u organigrama.
- 6) El camino directo en la comunicación entre iguales, si está autorizada por el superior.
- 7) El cronometraje.

Por último, por lo que se refiere a las capacidades, Fayol establece un

principio general, que es el siguiente (Fayol, 1927): "en todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores, es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa".

Las investigaciones de Fayol han sido seguidas por otros autores, entre los que destacan Haldane (1923), Gulick y Urwick (1937), Urwick (1943), o Mooney y Reiley (1939). Abordaremos a continuación las críticas recibidas por la perspectiva de Fayol, que se hace extensiva también a sus seguidores.

La obra de Fayol no despertó tantas críticas como la de Taylor, si bien no ha estado exenta de ellas. Podemos resumir las mismas en los siguientes aspectos:

- 1) Algunos autores han criticado a Fayol por sus insuficiencias científicas. Estas críticas han sido resumidas por Kliksberg (1978), quien señala que la metodología fayolista adolece de una doble fragilidad:

"Por un lado, la base científica en la que se apoya su elaboración, si bien posiblemente más amplia que la del taylorismo, exhibe también insuficiencias importantes. Por un lado, el pragmatismo que preside el sistema estimula la apelación a la experiencia directa y no representativa, como camino más rápido y fácil para obtener conclusiones inmediatamente aplicables. Las limitaciones del sistema de valores, las restricciones del nivel de análisis, los errores y deficiencias en materia metodológica, se expresan en las hipótesis y proposiciones técnicas del fayolismo. Todos estos vicios de constitución inciden en varias formas sobre su consistencia científica y su utilidad real".

- 2) Partir del hecho de que una organización sólo es preciso contemplarla desde un planteamiento formal, es desconocer la realidad de la conducta humana y de grupo de las organizaciones (Peiró, 1983).

- 3) Un tercer grupo de críticas hace referencia a la naturaleza y validez de los principios fayolistas, ya que en ocasiones unos de ellos se contradicen con otros, mientras que en otras ocasiones resultan evidentes y de poca eficacia práctica para la predicción y control de los fenómenos organizacionales en situaciones específicas. Referente a esta cuestión, Serra (1977, p. XII) comenta lo siguiente:

"Las obras de esta rama, y no tan sólo las de Fayol, suelen ser compendios de los objetivos que debertan lograrse o buscarse mediante la estructuración 'ad hoc' del grupo de trabajo de la empresa, pero apenas sí son capaces de hallar la forma de alcanzar esos objetivos, que es precisamente el punto que mayor interés podía presentar para el empresario o director. Ninguno de los famosos 'principios generales de la administración' de Fayol suscitará discusión entre los empresarios, pues a todos ellos les agradaría poder cumplirlos: la dificultad que Fayol e incluso Urwick [...] no llegan a resolver es cómo cumplirlos".

- 4) Un último bloque de críticas se refieren a problemas operativos y empíricos, y han sido planteadas sobre todo por Simon (1957) y por March y Simon (1977). Estas críticas hacen referencia a los aspectos prácticos que surgen al tratar de determinar los criterios de departamentalización de acuerdo con esta teoría administrativo-organizacional.

Es preciso recalcar que todos estos estudios se han realizado en las organizaciones industriales, tanto en las destinadas a la producción como en lo referente a la comercialización y a los servicios. Pero en el mundo rural, debido en gran parte a la complejidad de las tareas y al alto grado de generalidad de la formación requerida por los agricultores y los ganaderos (no pueden ser expertos en algo muy concreto, sino que su formación debe abarcar múltiples aspectos, lo que implica a la vez un bajo nivel de especialización específica), esta orientación apenas se ha manifestado. Y las pocas veces que se ha ensayado este modelo, los

resultados han sido bastante desalentadores. De nuevo nos encontramos ante una serie de técnicas idóneas para su aplicación en la fábrica y en la oficina, pero no en el mundo agrario en lo que se refiere a las tareas del campo. Por otro lado, cuando se refiere a actividades de transformación, como es el caso de una fábrica de aceite, de lácteo o una bodega, por ejemplo, entonces lo que es válido para una fábrica normal también lo es para una que pertenezca a una cooperativa. Internamente, el funcionamiento de una determinada organización de producción no difiere de otras, excepto en los aspectos estructurales, como el reparto del poder, ya comentado antes.

Así, tampoco la aplicación de la Ciencia Social al universo rural ha podido seguir el esquema clásico de una Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. La búsqueda de un nuevo esquema se convierte en algo vital, algo negado por la propia historia de la disciplina. Una manifestación de este camino diferente necesariamente tomado por las tareas rurales sitúa a sus actividades fuera del esquema productivo típico de los modelos económicos habituales en el capitalismo, por lo que se impone una tutela por parte del Estado, requiriéndose subvenciones y protecciones comerciales para poder igualarla al resto de actividades más acordes con un sistema capitalista. Como es un sector básico de la sociedad, la producción de alimentos, aunque no sea explícitamente, es parte de una estrategia de los gobiernos respecto a la seguridad nacional, puesto que, en caso de una guerra o calamidad, no es posible confiar únicamente en la importación de alimentos. Así, aunque no represente el mismo porcentual que hace años del P.I.B., las actividades de la tierra continúan teniendo una importancia que sobrepasa la económica; de ahí el justificante del proteccionismo por parte del Estado.

3.3.- EL NACIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

El taylorismo había concebido en su modelo a un trabajador abstracto, pero las tendencias posteriores cambian esta noción del hombre, que es definido según Friedman (1955, p. 84) de la siguiente manera:

"El hombre, con la totalidad de su personalidad, es de nuevo introducido. [...] El trabajador abstracto concebido por los tayloristas, un tosco compuesto de ignorancia y de deseo de ganancia económica, es sustituido por un ser complejo, con cuerpo y mente, en el que un acto completamente importante como el trabajo implica su personalidad global".

Nace así una perspectiva que se centra en la consideración de las diferencias individuales, y que por lo tanto no realiza un hincapié tan grande en la forma de realizar las tareas, olvidando por lo tanto una concepción meramente económica. Así, se introducen términos y nociones psicológicas en las organizaciones, sobre todo aquellas relacionadas con la motivación, y se tienen en cuenta las características de limitación biológica y psicológica de las personas. Se trata, por lo tanto, del nacimiento de la Psicología Industrial, que tratará de demostrar cómo los conocimientos psicológicos resultan de valor para facilitar la tarea a los trabajadores y para reducir los costos y aumentar la productividad.

Esta Psicología Industrial es posible gracias a la constitución de la Psicología como materia científica, hecho que ocurre a finales del siglo XIX, e implica un cambio de orientación a la hora de seguir a los grandes maestros por parte de algunos psicólogos aplicados. Fue precisamente Münsterberg quien ha merecido el reconocimiento de fundador de la Psicología aplicada, así como de la Psicología Industrial. Este autor utilizó el término de Psicología Industrial o Económica indistintamente, y comenta de la siguiente manera los objetivos de esa

naciente disciplina (Münsterberg, 1914, p. 19):

"Determinar, en primer término, la característica de aquellos individuos por cuyas cualidades mentales hayan de ser más aptos para la obra que deben ejecutar; en segundo término, estudiaremos aquellas condiciones que garanticen el más completo y satisfactorio resultado del trabajo de cada individuo; y, finalmente, el mejor modo posible de disponer las influencias que contribuyen ventajosamente en el estado mental a beneficio del interés económico; en suma, intentaremos determinar las condiciones en que es posible hallar el hombre, el trabajo y el rendimiento de la mejor manera posible".

De acuerdo con esta perspectiva, dividió su investigación en dos partes; por un lado, la perspectiva del acoplamiento del hombre a la máquina, y por el otro, la de la máquina al hombre.

Otros problemas que trató Münsterberg, fomentando otros aspectos relevantes de la disciplina industrial, fueron los estudios de orientación vocacional y los de publicidad (Burt, 1926; Viteles, 1972). En esta línea de estudio del comportamiento de los consumidores, se destacó precisamente la figura de Scott (1911), centrándose en la cuestión publicitaria y su repercusión en la organización. La orientación de Scott, sin embargo, difería de la de Münsterberg, ya que el primero se interesaba en la importancia de las actividades en la motivación y la productividad, mientras que el segundo hacía hincapié sobre los directores y sobre la aplicación de la Psicología a la eficiencia industrial (Clothier, 1956; Ferguson, 1963). Por último, es preciso citar a Bingham (1915), que estableció el primer Departamento de Psicología aplicada en el "Carnegie Institute of Technology".

La Psicología Industrial se desarrolló ampliamente debido al surgimiento de la primera guerra mundial, ya que se había afianzado científicamente con la llegada de la contienda, por lo que participó activamente en varias tareas de reclutamiento y selección. Fue en concreto el ejército el que pidió a la "American Psychological Association" colaboración para utilizar de la manera más eficaz

posible a millones de hombres que habían sido reclutados, y que era preciso destinar a diversos cuerpos según sus habilidades y las necesidades que se planteaban. Fue en este contexto en el que aparecieron el "Army Alpha" y el "Army Beta", que fueron aplicados a millones de soldados (Balaguer, Peiró y Carpintero, 1981; Samelson, 1977).

Sin embargo, la mayor actividad de los psicólogos durante la contienda se refirió a la selección de personal, labor que fue dirigida por Scott, y que incluía la evaluación de los candidatos en muy diversos aspectos. Con todo ello, se abordó el problema desde un enfoque de selección de personal, lo que también contribuyó al mayor desarrollo de la Psicología Industrial (Camfield, 1973).

Sintetizando las características de la Psicología Industrial que se desarrolló en los Estados Unidos, podemos destacar las siguientes cinco cuestiones (Baritz, 1965):

- 1) Un surgimiento muy temprano del interés por la Psicología Industrial.
- 2) Un crecimiento y desarrollo dictado fundamentalmente por los principios del mercado libre.
- 3) Una exigencia, por tanto, de resultados rápidos, con el fin de asegurar su supervivencia.
- 4) Una determinación de sus problemas dictada en buena parte por la demanda de las empresas.
- 5) Una notable influencia en toda la sociedad.

Sin embargo, pronto empezaron a vislumbrarse demasiadas voces críticas en contra de esta orientación inicial, observándose hacia la segunda mitad de los

años veinte una progresiva desilusión con respecto al valor de las técnicas psicológicas aplicadas al mundo empresarial. Algunas de estas críticas quedan resumidas a continuación:

- 1) Muchos de los tests utilizados no eran tan eficaces como se pretendía para realizar una selección de personal idónea.
- 2) Se observó que incluso los mejores tests de aptitudes eran predictores imperfectos del rendimiento en el trabajo. Para aumentar la predicción era preciso obtener datos de personalidad y motivación, y los instrumentos disponibles para obtener estas medidas eran poco satisfactorios y fiables.
- 3) El desarrollo económico de los años de la postguerra, así como la abundancia de trabajo en el sector industrial, hizo disminuir la pertenencia de obreros a los sindicatos, y con ello, los empresarios juzgaban menos importante la tarea de la Psicología como servicio, al no tener que defenderse tanto ante las críticas de los sindicatos.

Una vez analizada la situación en los Estados Unidos, realizaremos una breve visión de la Psicología Industrial desarrollada en Europa, donde se estudió sobre todo la influencia del factor humano.

Los inicios de la Psicología Industrial Europea es preciso situarlos en Alemania, sin duda debido a la influencia de Wundt. Así, Stern pone en funcionamiento en Berlín el "Institut für Angewandte Psychologie", y Marbe, desencantado por la Psicología de Külpe, funda en 1913 la revista "Fortschrisft der Psychologie".

Los posteriores desarrollos de la Psicología Industrial, sin embargo, tuvieron lugar en Gran Bretaña, con gran influencia así mismo de la primera guerra mundial. Sin embargo, la preocupación de los psicólogos europeos se centró más

en el problema de la productividad de los obreros, y en especial en el tema de la fatiga. Así, en 1915 el gobierno británico creó el "Health of Munition Workers Committee" iniciándose en el mismo investigaciones sobre la fatiga llevadas a cabo por Mustio. Estas investigaciones sobre la fatiga pusieron de manifiesto la necesidad de considerar el factor humano (Viteles, 1947), que en un primer momento se estudió desde un punto de vista puramente fisiológico, mientras que después se iniciarían estudios de tipo psicológico. En concreto, este cambio de perspectiva desde lo fisiológico a lo psicológico, fue llevado a cabo por Myers, que comenta lo siguiente (Myers, 1926, p. 44):

"Por muy valiosos que hayan sido los resultados de estas investigaciones sobre la fatiga muscular y mental llevadas a cabo en los laboratorios, se han revelado totalmente insuficientes en su aplicación práctica, pues las condiciones de un experimento en laboratorio son muy distintas a las condiciones de la vida ordinaria. En la fábrica, el cansancio muscular no puede aislarse, como en el laboratorio, de ciertas influencias tales como la habilidad y la inteligencia, que dependen del funcionamiento correcto de los centros superiores del sistema nervioso central. [...] Si continuamos usando el término 'fatiga' en condiciones industriales, debemos recordar que su carácter es muy complejo, que ignoramos su naturaleza cabal, y que es imposible distinguir en un organismo intacto la fatiga de la inhibición, separar la fatiga de actos explosivos de la fatiga por actitudes mantenidas, o eliminar los efectos de las variaciones del interés, la excitación, la sugestión, y otras similares".

Insistiendo en esta línea de conceptualización de la fatiga, Cathcart (1928) comenta que:

"Probablemente la mejor definición, que no nos obliga a ninguna definición sobre su naturaleza, es que se trata de una capacidad reducida para el trabajo".

Pero Cathcart no sólo pone en evidencia la insatisfacción y hasta el rechazo

de un concepto de fatiga como cansancio muscular, sino que también rechaza las técnicas de medida directa de la fatiga en el laboratorio como indicadores válidos del grado de fatiga industrial, proponiendo algunos métodos indirectos que detallamos a continuación:

- 1) Variaciones en el rendimiento y calidad del trabajo realizado.
- 2) Tiempo perdido.
- 3) Rotación de personal.
- 4) Enfermedad y mortandad.
- 5) Accidentes.
- 6) Cuantía del esfuerzo realizado.

Las investigaciones referentes a la fatiga, pusieron de manifiesto la importancia de otro tema relacionado con la misma, en concreto la monotonía. Sin embargo, este aspecto tiene una vinculación mucho más psicológica, en cuanto que se trata de una condición psicológica subjetiva cuya aparición viene relacionada por condiciones objetivas, lo que no obvia el influjo de las diferencias individuales.

El autor que definió el concepto de monotonía, y que a su vez lo diferenció del de fatiga, fue Vernon (Vernon y Vernon, 1928), que fue discípulo de Myers y también participó en el "Fatigue Board". Vernon comenta, con respecto al concepto de monotonía, lo siguiente:

"Las condiciones objetivas de la industria moderna muestran una tendencia reciente a ocasionar monotonía. Esto se debe a la mayor subdivisión del trabajo y a la cantidad de trabajo de repetición. [...] Aunque tales condiciones objetivas conduzcan a una mayor monotonía, la cantidad de monotonía producida depende, quizás principalmente, de la actitud del operario hacia su trabajo. Es bien sabido que la misma tarea industrial tiene efectos subjetivos distintos sobre individuos distintos, y mientras algunos pueden encontrar el trabajo sumamente monótono y, por momentos, hasta intolerable, otros lo encuentran relativamente agradable, y lo prefieren a ocupaciones más variadas. Sin embargo, en los casos en que el trabajo posee uniformidad subjetiva y origina monotonía, tiene

un efecto inhibitorio sobre la actividad".

Una obra posterior de Wyatt y Fraser (1928), señala que el grado de hastío experimentado guarda bastante relación con las condiciones de trabajo, y que es menos probable que aparezca cuando se den las siguientes condiciones:

- 1) Cuando, dentro del turno de trabajo, la forma de actividad cambia en el momento oportuno.
- 2) Cuando el pago se realiza en función del rendimiento del operario, en lugar de realizarlo según el tiempo que ha trabajado.
- 3) Cuando se concibe el trabajo como una serie de tareas con contenido propio y no como una actividad indefinida y aparentemente interminable.
- 4) Cuando se permite que los operarios trabajen en grupos sociales compactos, más bien que como unidades aisladas.
- 5) Cuando se introducen descansos convenientes dentro del turno de trabajo.

De esta manera, se fueron minimizando los sesgos fisiológicos y se avanzó hacia una consideración más psicológica y sociológica en el estudio de las organizaciones, vehiculándose dicho cambio a través de la consideración del factor humano. Sin embargo, la insistencia en las diferencias individuales también mostró insuficiencias importantes a la hora de abordar la problemática del "factor humano", cuya complejidad desborda la sencillez del planteamiento aquí manejado. De hecho, Friedman (1955, p. 125) comenta cómo a partir de este enfoque:

"No se plantea la cuestión de conocer si el mismo hombre trabaja del mismo modo en los diferentes talleres por los que pasa, en función de las relaciones con sus compañeros, su supervisor, sus empresarios, sus sindicatos, en una palabra, si los métodos y resultados de su trabajo no están relacionados con consideraciones más amplias que las derivadas de las características psico-fisiológicas de su propio organismo".

Saliendo al paso de este tipo de problemas es como nació el estudio de las relaciones humanas en la organización, que será el tema que abordaremos a continuación. Pero antes, querríamos relacionar lo dicho hasta aquí con nuestro objeto de estudio; sin duda, que las cuestiones relatadas respecto a la estructuración de las tareas y los estudios sobre la fatiga también interesan al campo. Muchos son los trabajos que actualmente requieren un encuentro entre la planificación de la tecnología y el entrenamiento del hombre para su correcta utilización. Los tractores y similares, son diseñados a partir de exhaustivos estudios de adecuación al hombre que los va a manejar. Un ejemplo sencillo para clarificar su importancia, es que un mismo tractor o máquina planificado para un trabajador alemán no es adecuado para uno español o portugués, dado que hay una gran diferencia entre el biotipo de unos y otros. Las tareas del campo, en lo que se refiere a recolectar frutos o verduras, por ejemplo, cuando son realizadas sin maquinaria, se contrata al personal por grupos, y trabajan juntos, pudiendo intercambiar conversaciones que ayudan a pasar el tiempo y disminuir la monotonía. También en estas circunstancias, la paga se da por producción. Es decir, es posible verificar todavía hoy, la existencia de características, en algunas actividades agrícolas, que corresponden a un tipo de enfoque administrativo, no hace mucho utilizado por las organizaciones urbanas.

3.4.- LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION.

La importancia del grupo en el estudio de las organizaciones ha sido puesta de manifiesto desde el momento en que se iniciaron los célebres trabajos de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, que comenzaron en 1924 y duraron casi dos décadas. En realidad, es a partir de este momento

histórico cuando se "añaden" al estudio de las Organizaciones y del Trabajo los aspectos puramente psicosociales, que como se ha podido comprobar por los argumentos esgrimidos por los autores anteriores, no habían estado demasiado presentes.

Por lo tanto, se produce una superación crítica de la posición individualista adoptada por la Psicología Industrial, ocupándose por fin la disciplina del hombre en cuanto que ser social, y considerando la importancia del contacto y de la interacción de ese sujeto con otros de la misma organización. Se introducen así temáticas de investigación tales como el papel de los grupos informales, las relaciones del individuo con el grupo, las de unos grupos con los otros, y las del individuo y los grupos con las estructuras formales de la organización (Peiró, 1983).

Pero otras muchas razones contribuyeron al desarrollo de esta escuela en la década de los años treinta, si bien desligadas del marco de las ciencias sociales en cuanto tal. Así, la crisis económica de los años treinta conllevó una serie de problemas sobre el control social y la legitimación del poder en las empresas. El movimiento de las relaciones humanas, en su dimensión social, contribuyó a desarrollar una ideología y una filosofía de la "seducción" como elemento fundamental en la empresa, al señalar que la conducta humana no es del todo racional, que la falta de colaboración de los miembros de la Organización es un deseo frustrado de colaborar, que sus demandas son en muchas ocasiones una solicitud enmascarada de aprobación, o que los directores forma parte de una élite que ha de jugar un papel central en el desarrollo de la civilización industrial.

Las repercusiones de esta filosofía de comprensión de la realidad empresarial no se quedaron sólo en el interior de las organizaciones laborales, ya que incluso se trataron de aplicar al conjunto de la estructura empresarial, intentando resolver problemas como la desorganización y la anomia social, en cuanto que la solución a estos problemas de carácter macrosocial ayudaría a las personas a nivel individual y proporcionaría a las gentes una mayor seguridad

emocional y otro tipo de satisfacciones que no proporcionan otras organizaciones. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que lo que se entiende como el movimiento de las relaciones humanas es algo muy dispar, siendo difícil encontrar una serie de características comunes para todo el movimiento.

3.4.1.- La influencia de Mayo.

Las ideas desarrolladas por Mayo reflejan, en parte, su atracción por las ideas de Janet, que tendían a representar el conflicto social como producto de la inadaptación individual, cuestión que se plasmaría después en su técnica de las relaciones humanas, al insistir en el valor del "Counseling" de personal. Sus primeras investigaciones las llevó a cabo desde una perspectiva meramente individualista, insistiendo en las bases humanas del conflicto industrial (Siguán, 1963).

Otros autores que influyeron en la perspectiva que más adelante adoptaría Mayo, fueron los siguientes: Henderson, que había realizado estudios sobre sustancias químicas de la sangre y sobre la influencia de la fatiga en el trabajo, y que atrajo la atención de Mayo hacia los trabajos sobre el factor humano desarrollados por los ingleses, y también le orientó hacia la Sociología y Antropología Social; el enfoque funcionalista de Malinowski y Radcliffe-Brown, así como las aportaciones de Parsons al conflicto, defendiendo una concepción funcional en el conflicto como signo necesario de patología social; y el pensamiento de Pareto, y en concreto de su noción de acción no lógica que surge del sentimiento, y su concepción del papel fundamental desempeñado por la élite social.

Era lógico que tras todas estas influencias, Mayo adoptara una perspectiva multidisciplinar en el estudio de las organizaciones, comentando él mismo que (Mayo, 1929) "estas perspectivas deben ser fisiológica y bioquímica, psicológica y social". De hecho, y aparte de las influencias principales en su pensamiento, Mayo se basa en descubrimientos y aportaciones de la Psiquiatría, de los descubrimientos fisiológicos de Henderson, de la obra de los myersianos, de los antropólogos funcionalistas, y de la obra de Durkheim. Estas influencias se plasmaron en la realización de uno de los experimentos más importantes de la historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

El experimento de la planta Hawthorne se encuentra recogido en varios manuscritos, sobre todo del propio Mayo (1930, 1932, 1935), así como en los trabajos de Roethlisberger & Dickson (1939), o de Whitehead (1936, 1938). En el desarrollo del programa se pueden distinguir cuatro fases:

- 1) La primera fase fue iniciada en 1924 por la empresa, y duró hasta finales de 1928, siendo similar a las realizadas por la escuela del factor humano.
- 2) La segunda fase se inicia a finales de 1928 y termina a mediados de 1931, centrándose fundamentalmente en la realización de entrevistas, y pudiendo ser denominada como "fase clínica".
- 3) La tercera fase abarca desde finales de 1931 hasta mediados de 1932, siendo detenida a raíz de los efectos de la depresión económica, y denominándose como "fase antropológica".
- 4) En 1936, y hasta 1940, se realiza una fase que se basa en el "counseling" personal y en entrevistas de psicoterapia, denominándose a la misma como "fase manipulativa".

Los estudios de Mayo permitieron poner de manifiesto una serie de

cuestiones de amplio carácter psicosocial en el estudio de las organizaciones, y que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1) Señalaron la existencia de una organización informal frente a la formal, dependiendo la una de la otra. Mientras que la formal es la organización planificada y establecida en los organigramas, la informal resulta de las interacciones entre los miembros de la organización, de modo que la conducta de un individuo y de un grupo depende de su forma de integración al conjunto social y a la estructura de la empresa, tanto en sus niveles formal como informal.
- 2) La tesis más importante que surge a través de los trabajos de Mayo, es la de la preparación de los supervisores y directivos, cuestión que el mismo Mayo ha resaltado de sobremanera (Mayo, 1945):

"Algunas fuentes de desequilibrio personal y especialmente la falta de resistencia ante los acontecimientos adversos deben ser atribuidos a la desorganización cada vez mayor de las condiciones de vida de cualquier gran centro industrial o de sus inmediaciones. [...] La situación existente, dentro de los límites nacionales e internacionales, exige entonces que se preste especial atención al nuevo planteamiento del problema de la administración (dirección), como al más urgente problema de la era actual".

- 3) Mayo señaló que la parte principal de la industria es humana y social, y no necesariamente económica. Por esto es por lo que hacen falta mejores métodos para conseguir una élite administrativa. Las habilidades cruciales para la empresa, según este autor, serán las de liderazgo y las de "counseling".

Resumiendo la aportación y la postura de Mayo a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, señalaremos la reflexión que realiza Siguán (1963) al respecto:

"Los experimentos de Hawthorne pusieron de relieve algunas deficiencias esenciales en la organización industrial, relacionadas muchas de ellas con la racionalización del trabajo y con el crecimiento de la industria. Recordaron que el trabajador es un hombre y el conjunto de trabajadores una colectividad, y que un hombre y una colectividad no funcionan como un mecanismo. Hicieron notar que con un tratamiento apropiado podían eliminarse muchas insatisfacciones y suavizarse muchos conflictos".

La escuela de las relaciones humanas no sólo ha tenido como representante a Mayo, sino que muchos otros autores se han inscrito en tal movimiento, generalmente teniendo en común su adscripción a la universidad de Harvard, y en concreto a la "Business School" o al Departamento de Antropología de dicha universidad. En dicho centro se llevaron a cabo dos grandes investigaciones de carácter crucial para el estudio de las organizaciones, y con gran repercusión en el mundo industrial: una de ellas fue la llevada a cabo por Mayo, mientras que la otra fue la desarrollada en "Yankee City", de la que Warner y Low (1947) elaboraron una monografía. Muchos de estos autores siguieron luego sus investigaciones en la Escuela de Chicago, desarrollando una posición interaccionista de las relaciones humanas. Por ello, analizaremos a continuación la contribución de Warner, seguiremos por la de la Escuela de Chicago, y terminaremos por las aportaciones de la Psicología de los grupos.

Una de las cuestiones que olvidó el estudio de Mayo, fue la referente a los determinantes externos a la organización y que afectan a la misma. Esta laguna la trató de obviar Warner, centrando su atención en la comunidad y en los problemas de estratificación social. La poca atención que se prestó hasta el momento a la relación entre los aspectos tecnológicos de la organización y los aspectos humanos, no siendo conscientes los investigadores de que los conceptos sociológicos utilizados para el estudio de la comunidad (como los de estatus, rol, cultura, etc.) podrían ser igualmente utilizables para el análisis organizacional, consiguiendo por lo tanto una visión no solamente unidireccional en el estudio de las organizaciones (Mouzelis, 1945).

Warner y Low (1947) analizan el papel de las variables extraorganizacionales que pueden tener efecto sobre el comportamiento del individuo en la organización, señalando cómo la ruptura en la jerarquía de las oportunidades producen un impacto en el estatus del trabajador y en su definición de la situación, que conduce al conflicto. Además, señalan cómo este cambio en el estatus viene producido por cambios en la tecnología, en los tamaños de los mercados, etc.

Otras investigaciones, llevadas a cabo por regla general por discípulos de Warner, han estudiado otro tipo de factores de tipo psicosocial que afectan al comportamiento organizacional, tales como la clase social, la familia, la religión, la raza, etc. (Whyte, 1943, 1946, 1948); algunos otros trabajos se ocuparon del estudio del papel de los sindicatos como parte integrante del sistema social de la fábrica (Gardner, 1945); y además toda una serie de trabajos se plasmaron en la orientación interaccionista que se analizará a continuación.

El planteamiento interaccionista de las relaciones sociales supone el desarrollo de la influencia del operacionalismo iniciado por Bridgman (1927), a pesar de que fue Arensberg su principal representante (Chapple y Arensberg, 1940). Esta aproximación indica que la vida de los grupos se crea por contactos o interacciones entre los organismos, y puede ser estudiada de modo riguroso y científico, tanto por el hecho de que los participantes pueden ser claramente identificados, como por la posibilidad de contabilizar las frecuencias de dichos contactos.

El interaccionismo amplió sus estudios a la observación de las interacciones entre todos los elementos que componen la organización (Chapple, 1940), pero pronto se vislumbró que esta perspectiva resultaba parcial, sobre todo por el hecho de olvidar la importancia de los sentimientos y los motivos como determinantes posibles de los patrones de asociación. Sin embargo, su insistencia en la objetividad y en la cuantificación contrarrestó la tendencia generalizada al empleo de cuestionarios como instrumento principal de la investigación industrial; por otra

parte, su interés por los aspectos ecológico-tecnológicos, y su insistencia en la importancia de las tareas a la hora de determinar las interacciones existentes y las posibles, supuso un importante avance investigador, del que una de las figuras que más se destacó fue Whyte (1955, 1969).

Sería interesante ahora, analizar un poco que relación puede tener estos estudios sobre la humanización del trabajo con el objeto de nuestra preocupación, que es de una manera en general, por lo menos hasta este punto, el mundo rural. La temporalidad de los trabajos en el campo, propicia a que los trabajadores actualmente, sean viajeros. No es más como antes, cuando se vivía en la misma finca. Ahora, se contratan "cuadrillas" para realizar determinadas tareas, como en la época de la cosecha, y pasados un o dos meses, todos deben marcharse. ¿Qué genera eso? Pues seguramente una categoría de obreros que constantemente deben estar cambiando de sitio y de actividad.

En una época recorre el melón, en la otra estará limpiando montes o plantando tomates. Este movimiento territorial provoca seguramente enormes dificultades junto a su familia, puesto que, por ejemplo, se la familia le acompaña, ¿cómo van estudiar los niños? O se la familia se queda en un determinado sitio, ¿qué relación van a tener la esposa y los hijos con su marido y padre? Cuestiones como estas, que en el mundo urbano ya han encontrado respuestas, todavía hoy para el campo se encuentran sin solución. La escuela de las Relaciones Humanas planteaba la importancia de los grupos y de la red informal dentro de una organización, que ha sido capitalizada por los empresarios, como una necesidad de entendimiento para que pudiesen mejorar el funcionamiento de la organización. ¿Y en el campo, que ha desplazado sus miembros a las ciudades y ahora los reclama, pero desgarrados, sin familia y sin amigos? Pero analicemos, a continuación, las aportaciones de la Psicología de los grupos.

3.4.2.- La aportación de la Psicología de los grupos.

Dado que la escuela de las relaciones humanas convirtió en liderazgo en uno de los principales temas de interés, las conexiones entre la investigación industrial y la Psicología Social se hicieron más que obvias, retomando la Psicología Industrial las investigaciones de Lewin sobre el liderazgo, así como de otros autores que trabajaron con él (Lewin, 1952; Lippitt, 1940; Lippitt y White, 1952).

El propio Lewin señaló que los cambios del comportamiento en un grupo son más fáciles si el grupo puede antes discutir y llegar al acuerdo entre ellos de la necesidad del cambio, y si posteriormente revisan su adhesión al mismo. Las aportaciones de los lewinianos al mundo empresarial son expresadas por Rose (1975) de la siguiente manera:

"Los lewinianos estaban comenzando a llevar a cabo el objetivo de los mayólstas: los líderes (administradores), mediante las comunicaciones (habilidad social), podían manipular la participación (organización informal) para producir un clima de grupo superior (moral), incrementando la satisfacción (integración) con la vida de grupo (sistema social) y mejorando la ejecución (producción)".

Algunos de los psicólogos sociales que más han trabajado en este campo han sido, por ejemplo, Coch y French (1948), o Katz, Maccoby y Morse (1950), por poner de manifiesto los estudios de algunas de las figuras centrales de nuestra disciplina, que en general trabajaron en la "Harwood Manufacturing Company". Además de este centro promotor de investigaciones, el mismo Lewin, en 1947, inició un trabajo sistemático en el "Survey Research Center" de la Universidad de Michigan , estudiando el tipo de supervisión como variable central de la producción, y comparando su importancia frente al efecto de otras variables, como

las actitudes de los trabajadores. Por regla general, las investigaciones de estos psicólogos sociales permitieron obtener el perfil del supervisor eficiente, y con ello la posibilidad de desarrollar cursos de entrenamiento para los supervisores.

Las críticas que recibieron estos teóricos de la Psicología Social, sin embargo, no se hicieron esperar, y hacen referencia en general a los siguientes aspectos:

- 1) La ambigüedad de la relación existente entre productividad y estilo de supervisión.
- 2) El olvido por parte de los teóricos del grupo de variables más generales, tales como las relaciones de poder social o político que indudablemente intervienen en el interior de las organizaciones.
- 3) Su insistencia en las dimensiones informales de la organización, lo que restaba importancia a la estructura formal de la empresa, que, sin duda, también es preciso tener en cuenta de manera determinante.
- 4) Así como toda una serie de críticas que no se centran sólo en las aportaciones de los teóricos de la Psicología de los grupos, sino que hacen referencia a todo el movimiento de la escuela de las relaciones humanas, y que por tanto, se analizarán a continuación.

La escuela de las relaciones humanas, a pesar del avance que supuso con relación a las anteriores teorías, y quizá por ese mismo hecho, ha sido ampliamente criticada. Señalaremos a continuación algunas de las cuestiones que se han referido como ataques a la citada teoría.

- 1) Esta teoría se ha destacado por recibir críticas que proceden en general de todo un amplio espectro profesional y académico, cuestión

que no se había manifestado con los anteriores planteamientos. Así, los economistas tradicionales han ridiculizado el rechazo que la teoría supone al dinero como elemento motivador central de la conducta laboral; por su parte, algunos políticos han criticado su negación del individualismo, mientras que planteamientos radicales han descartado, por irrealizables, sus técnicas de intervención; desde un punto de vista interno, los problemas metodológicos, teóricos e incluso ideológicos, también han sido atacados duramente (Kerr y Fisher, 1957; Landsberg, 1958; Whyte, 1959).

- 2) Los problemas técnicos y metodológicos, si bien han sido criticados para toda la escuela de las relaciones humanas, se han manifestado de manera más intensa con respecto a los trabajos de la planta Hawthorne, señalando en concreto la ausencia de grupos de control, la falta de sometimiento a las mismas condiciones ambientales y temporales, la no utilización de técnicas de muestreo aleatorio en la realización de las entrevistas, el pobre control sobre los efectos del experimentador, etc., etc. (Carey, 1967; Landsberg, 1958).
- 3) Por lo que se refiere a las cuestiones interpretativas, se han señalado limitaciones y sesgos ideológicos: algunos de ellos han sido la concepción excesivamente irracional de los obreros, que actuarían casi exclusivamente por sentimientos; la visión excesivamente selectiva del conflicto, al considerarlo desde una perspectiva casi únicamente intraorganizacional; el olvido, en parte, de las influencias de los obreros de fuera de la planta; la orientación conductista de la investigación; y el excesivo tiempo transcurrido entre la realización de los estudios y su información al universo científico.
- 4) Otras críticas se han centrado en el hecho de haber prestado una atención únicamente al individuo en el grupo, olvidando a la organización en su conjunto (Mouzelis, 1975).

- 5) Además, y respecto al tema del conflicto, al afirmar que éste puede solucionarse mejorando únicamente las relaciones humanas y la comunicación dentro de la planta, olvida una visión más estructural de lucha por el poder o de confrontación de intereses perfectamente determinados, establecidos y conocidos por la otra parte (Kornhauser, 1954).

A pesar de todas las críticas recibidas, es preciso reconocer que esta orientación ha supuesto un avance determinante en el estudio de las organizaciones, fundamentalmente al abrir la puerta a la dimensión psicosocial de la visión organizacional. Siguiendo esta perspectiva histórica analizaremos a continuación el papel jugado por la teoría de la burocracia y por el enfoque estructuralista.

En la práctica diaria de trabajo en el medio rural, los aspectos grupales y de relaciones humanas adquieren una dimensión si cabe aún mayor que en la organización típicamente estudiada, urbana e industrial, o si no al menos con características claramente distintas. Quizá esta dimensión diferente de las relaciones humanas se deba en parte a que en las tareas rurales los aspectos y condicionantes burocráticos no están tan establecidos (incluso se podría afirmar en bastantes ocasiones que no lo están) y las labores a realizar son tales que el propio trabajador puede organizar a su antojo el tiempo de trabajo, lo que implica una satisfacción mayor con el trabajo en sí y con el producto obtenido. La cosificación del tiempo, algo fundamental en la vida urbana, pierde en gran medida su sentido en el universo rural, donde el trabajo y la vida personal no son dos entidades claramente diferentes, y donde por regla general el tiempo de las relaciones sociales y afectivas (amigos, familia, etc.) y el tiempo de trabajo se solapan. Muchas interacciones sociales se producen en el mismo momento en que se da la realización de las tareas, siendo algo común la existencia de charlas y bromas en el trabajo. Así, es posible afirmar que el nivel de relaciones informales en el trabajo agrario es mayor, y el papel del individuo queda más supeditado frente al grupo, mientras que ocurre lo contrario en las organizaciones no agrarias.

3.5.- LA TEORIA DE LA BUROCRACIA.

La burocratización ha surgido debido al gran incremento de todo tipo de organizaciones, así como a la complejidad cada vez mayor de algunas de dichas organizaciones. Este hecho, además de ser importante desde el punto de vista del impacto sobre la estructura social, también se puede analizar desde una orientación mucho más microsociológica, refiriéndonos a las características que presentan las organizaciones por el mero hecho de estar burocratizadas.

Entramos por lo tanto en un análisis mucho más sociológico de las organizaciones, que arranca en sus planteamientos de la teoría fayolista y de la concepción de la organización desde el punto de vista de la teoría clásica, pero con unas características que posibiliten eliminar las limitaciones que poseía el modelo ya citado. Esta dimensión de la organización, para conseguir un estudio adecuado de la misma, debe ser complementaria de los estudios anteriores.

El estudio de la organización como burocracia, cuya figura más representativa es Weber, constituye la primera teoría sistemática que aborda este campo, y la situamos a continuación de la escuela de las relaciones humanas en la organización debido a que su impacto se dejó sentir históricamente a continuación de dicha orientación, si bien los inicios de esta teoría se remonta a finales del siglo XIX.

El planteamiento general de la teoría burocrática estriba en afirmar que la organización burocrática es un instrumento privilegiado que ha modelado la política, la economía y la tecnología modernas. En palabras del propio Weber (1947, p. 311), "administración burocrática significa fundamentalmente ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica). Y este rasgo es lo que la hace específicamente racional". Esta frase de Weber pone de manifiesto uno de

los principales rasgos de la teoría, la racionalidad, siendo otros de igual importancia el predominio de un planteamiento estructural, y la formalización (con el consiguiente factor de despersonalización).

Nos centraremos en primer lugar en las primeras aportaciones que se realizaron al estudio de la burocracia, término que fue empleado por primera vez por De Gournay en la segunda mitad del siglo XVIII, y que proviene de las ciencias políticas (Albrow, 1970; López, 1976). Este concepto, de hecho, va a tener una amplia relación con otro tipo de cuestiones políticas, tales como la noción de democracia, de sistema político, de estratificación social, de cambio social, etc.

Por comenzar por la perspectiva de la Sociología Crítica, Marx, al referirse a la burocracia, situó este término dentro del contexto de la lógica de la sociedad capitalista, y por lo tanto, sin interés para una sociedad sin lucha de clases. La burocratización es un elemento imprescindible dentro de una sociedad dividida en clases sociales, de forma que así las clases dominantes pueden mantener su poder gracias a las clases oprimidas; es por lo tanto, un elemento más que contribuye a la alienación del pueblo. Marx se centra también en el nivel individual, y nos comenta los rasgos que caracterizan al burócrata, que él concretiza en tres: el parasitismo (ya que son personas que no contribuyen directamente a la producción), la incompetencia, y su esfuerzo por mantener y aumentar su poder.

Seguidores y continuadores de Marx han adoptado posturas bastante diferentes sobre la burocracia. Algunos de ellos, como es el caso de Lenin o de Trotsky, pensaron que la burocracia no debería desaparecer con el final del capitalismo, y que podía ser un elemento importante en una sociedad socialista. Otros, como Bernstein, han adoptado posiciones similares a las de Marx, abogando por la desaparición de la burocracia. Pero no sólo se ha tratado de reflexionar sobre la burocracia desde el marxismo, sino que también el movimiento contrario se ha producido, de forma que algunos autores (como Rizzi, Burnham, etc.) han tratado de efectuar lo contrario. Así nos lo comenta Mouzelis (1975):

"Trataron más bien de encajar el marxismo en la burocracia, aceptaron la dominación burocrática como un rasgo central de un régimen soviético, y trataron de descubrir cómo un analista podía analizar una situación que, manifiestamente, no había sido prevista por Marx".

En general, se trata de posturas ideológicas, ante un fenómeno difícil de comprobar científicamente. Es preciso destacar, sin embargo, que al hablar de burocracia Marx se centró únicamente en la Administración del Estado, y no en las organizaciones en general. El autor que sí abordó el tema desde una perspectiva general fue Max Weber, cuyas aportaciones analizamos a continuación.

3.5.1.- La teoría weberiana.

Se puede considerar a Max Weber como el iniciador de los estudios sistemáticos sobre la burocracia, siendo el principal representante de la teoría de la burocracia y del enfoque estructuralista. La formulación que hizo Weber de las condiciones que contribuyeron al nacimiento de la burocracia son también de importancia ya clásica. De hecho, este autor enumeró las siguientes condiciones como "responsables de que se produjera el fenómeno que nos ocupa: la economía monetaria, la aparición del sistema capitalista, la revolución industrial, y sobre todo, la ética protestante. Pero para abordar las ideas de Weber sobre la burocracia, comenzaremos por exponer brevemente su teoría de la dominación.

La teoría de la dominación de Weber trata de establecer las condiciones en que las personas que detentan el poder justifican su legitimidad, así como las formas en que los sujetos sobre los que se ejerce dicho poder se someten a él. Pero

toda legitimación del poder debe ir acompañada por una organización administrativa que permita el ejercicio del mismo. Acorde con estos dos aspectos, Weber distingue tres principios de legitimación que, con sus tipos de organización correspondientes, permiten distinguir tres tipos de dominación diferenciados.

- 1) La dominación carismática: es la que encuentra su justificación en las características del líder, y es aceptada por los súbditos en función de su fe en él. En caso de surgir una organización administrativa, ésta resulta inestable e indeterminada.
- 2) La dominación tradicional: es la que legitima el poder del jefe basándose en el pasado, así como en el estatus heredado. Suscita organizaciones administrativas que suelen ser de tipo patrimonial, o bien de tipo feudal, en las que los "funcionarios" dependen del jefe y están fuertemente vinculados a él.
- 3) La dominación legal: es la que se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad, siendo independiente del líder o jefe que la haga cumplir. Este último, ha de alcanzar la situación de líder por procedimientos legales, desempeñando su función dentro de la ley. El tipo de organización administrativa que se corresponde con este tipo de dominación es la burocracia.

Las cooperativas agrarias, aún en la actualidad, serían etiquetables dentro de un tipo de dominación tradicional (el elemento principal de poder es el pasado y el estatus heredado), y seguramente bastantes de ellas dentro de una dominación carismática (es bastante común comprobar en las cooperativas pequeñas cómo toda la organización gira en torno a la figura de una sola persona, que generalmente fue el que tuvo la idea de crear la cooperativa, y que es el líder indiscutible y el que posee un claro poder decisorio dentro del grupo).

Así pues, para Weber, la burocratización significa fundamentalmente la

prevalencia creciente de un tipo racional y formal de organización. Se trata de un sistema de control que se basa en reglas racionales, es decir, en reglas que tratan de regular la estructura y el proceso total de la organización, en razón tan sólo del conocimiento técnico, y con el fin de lograr el máximo de eficacia. El mismo Weber (1947) así lo expresa, al afirmar que "administración burocrática significa fundamentalmente ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica) y este rasgo es lo que la hace específicamente racional".

Para que este sistema de control se pueda producir, es preciso que se asiente en una serie de características definitorias de la autoridad legal, que para Weber son las siguientes:

- 1) Las normas legales se establecen por su racionalidad, estando compuesto el cuerpo legal por un sistema consistente de reglas abstractas que se establecen intencionalmente.
- 2) La persona que desempeña la autoridad ocupa un cargo cuyas funciones, prerrogativas, derechos y obligaciones están delimitadas, y sólo por razón de su cargo detenta ese poder.
- 3) La persona que obedece a la autoridad lo hace sólo en cuanto miembro de ese grupo y únicamente obedece a la ley en cuanto tal, y no a las voluntades individuales de sus superiores. Esta tercera característica es la que hace que la burocracia se componga de cargos oficiales delimitados por reglas que determinan las esferas de competencia de cada uno de ellos, de acuerdo con los principios que se detallan a continuación:
 - * Una delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división del trabajo existente.
 - * La provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el

cumplimiento de las obligaciones correspondientes.

- * La delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad.

La organización de los cargos seguirá el principio de la jerarquía, de forma que cada cargo se halle bajo el control y supervisión de un superior, y cada funcionario será responsable ante su superior de sus decisiones y acciones, así como de la de sus subordinados. Así mismo, la conducta de los funcionarios se determinará según un sistema coherente de reglas técnicas, y por la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta. Por esta razón, se requiere una especialización y una selección adecuada.

Los actos administrativos, las decisiones y las reglas que se originen de las organizaciones burocráticas se formularán y registrarán por escrito, de forma que la tarea del funcionario ideal será de formalidad impersonal, siguiendo el principio de "sine ira et studio", es decir, sin enemistades ni pasión, y por lo tanto, sin afecto ni entusiasmo.

Weber no limitaba sus ideas, a pesar de lo que pudiera intepretarse tras una primera lectura, a las cuestiones meramente de administración estatal, y así, él mismo comenta (Weber, 1947, en Blau, 1974):

"Desde un punto de vista estrictamente técnico la experiencia demostraría en forma universal que la organización administrativa de tipo burocrático puro es capaz de proporcionar el más alto grado de eficacia. [...] Comparado con otras formas de administración, el aparato burocrático completamente desarrollado es exactamente lo mismo que la máquina respecto de las formas no mecánicas de producción. La precisión, la rapidez, la univocidad, la oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costos objetivos y personales son infinitamente mayores en una administración severamente burocrática, y especialmente, monocrática, servida por funcionarios especializados, en todas las demás

organizaciones de tipo colegial, honorífico o auxiliar".

Las ideas expuestas por Weber se tratan de un tipo puro, que se obtiene por abstracción de los aspectos burocráticos más característicos de todas las organizaciones conocidas, por lo que es posible comparar dicho tipo ideal con cada una de las organizaciones que se desee, así como obtener un marco de comparación interorganizacional.

Las críticas a la teoría de Weber han sido muy variadas, desde aquellas que se han centrado en poner de manifiesto la insuficiencia de sus conceptos, sobre todo debido al olvido de las dimensiones no racionales de las organizaciones, hasta la falsa idea de que una organización que se gobernara de acuerdo a los principios establecidos por Weber, poseería el máximo de eficacia.

Por otra parte, la comprobación empírica ha permitido también detectar una serie de cuestiones que reformulaban algunos aspectos del modelo. Abordaremos pues, a continuación, algunas de las críticas recibidas por este autor.

Dado el carácter político y sociológico de la teoría de Weber, algunas de las críticas se han centrado en señalar contrapuntos a las ideas de precisión, eficiencia y racionalidad desde otros modelos de comprensión de la conducta social. Así, Merton (1940) se preocupó por el aprendizaje disfuncional de los burócratas en la organización, lo que lleva a configurar la denominada "personalidad burocrática", que se caracteriza entre otras cuestiones por su carácter cada vez menos flexible y más rígido. La noción de "esprit de corps", reducida frente a las presiones externas, y que fomenta así mismo la rigidez de la propia organización, se inscribiría dentro de esta misma tendencia. Todas estas características, recogidas por March & Simon (1977), resumen el comportamiento de los individuos en la organización como de excesivamente conformista, resultando en muchas ocasiones poco eficaz a la hora de resolver los problemas de los usuarios de la propia organización, y por lo tanto disfuncional para la consecución de los fines de la

misma.

Las disfunciones que acabamos de citar se derivan de fuentes estructurales, pudiendo ser resumido el proceso, según el propio Merton (1940) en los siguientes puntos:

- 1) Una burocracia efectiva demanda unas respuestas previsibles, y una estricta devoción a las reglas.
- 2) Esta devoción a las reglas lleva su transformación en absolutos; sin ser ya consideradas en función de un conjunto de fines determinados.
- 3) Esto interfiere con una adaptación adecuada bajo condiciones especiales no previstas por los que formularon las reglas generales.
- 4) De este modo, los elementos que pretendían conseguir eficiencia, producen, por lo general, ineficacia en casos especiales.

De esta manera, se produce una especie de reacción negativa en cadena, de forma que los hechos descritos producen reacciones negativas en los usuarios del servicio, lo que a su vez provoca una reacción defensiva en los burócratas y en el grupo, que genera y potencia una personalidad rígida y poco flexible.

La visión de Merton, no por ser una crítica a los planteamientos de Weber, ha estado exenta de problemas. Así, algunos autores han argumentado que el considerar la influencia desde un punto de vista unidireccional (sólo de la organización hacia el individuo) así como el recurrir a conceptos de tipo psicológico mal definidos, no soluciona los problemas de la organización (Pugh, 1966; Wrong, 1961).

Otra perspectiva crítica diferente frente a la obra de Weber la encabeza Selznick (1948, 1949). Para este autor, las organizaciones formales están

modeladas por fuerzas tangenciales a sus objetivos establecidos y a sus estructuras organizadas. Las presiones externas del medio en que la organización se encuentra, así como la de sus propios miembros, van a influir en su funcionamiento. De esta manera, surge en las organizaciones una estructura informal que va a reflejar los esfuerzos espontáneos de los individuos y de los subgrupos por tratar de controlar las condiciones de su existencia. Esta estructura informal suele provocar de hecho transformaciones estructurales dentro de la propia organización, por lo que es necesario un control que implique una delegación de la autoridad, lo que presenta a su vez una serie de consecuencias imprevistas dentro de la misma organización.

Todo esto se traduce en una departamentalización excesiva, que con frecuencia implicará unos costes mayores en los cambios de personal, y creará una diferenciación de intereses, y con asiduidad, un conflicto continuo. De esta manera, los miembros se suelen identificar más con los intereses de su propio departamento que con los de la organización en su conjunto, por lo que la delegación de autoridad previamente impuesta como algo beneficioso, se convierte en perjudicial para el propio funcionamiento organizacional. A su vez, los conflictos interdepartamentales van a provocar una lucha por el control interno de la propia organización, lo que tendrá dos efectos sobre los miembros del grupo: por una parte, aumentar la elaboración de las ideologías en los subgrupos; y por otra, incrementar la internalización de los objetivos parciales del grupo en sus miembros.

Otro autor que criticó la teoría de Weber fue Gouldner (1948, 1954), que analiza el valor de las reglas burocráticas de carácter impersonal y pone de manifiesto sus ventajas e inconvenientes. Respecto a las ventajas, señala sobre todo la disminución de la visibilidad de la autoridad, así como la posibilitación de un clima más democrático que disminuye las tensiones y los conflictos entre sus miembros. Pero como inconvenientes, establece que dichas reglas generales suelen poner de manifiesto los aspectos inaceptables del comportamiento organizacional, estableciendo por lo tanto también los mínimos aceptables. Todas estas cuestiones

le sirven a Gouldner (1950) para reflexionar acerca de las características de los nuevos directores o sucesores de las empresas, expresando lo siguiente:

"El nuevo director organiza la empresa burocráticamente no sólo porque lo desea así o porque valora más este método que cualquier otro, sino porque es impulsado a ello por las propias condiciones de la sucesión, si desea mantener su estatus".

La mayoría de estos problemas surgen por las fidelidades del empleado al antiguo director, por lo que Gouldner recomienda que cuando la autoridad se vaya a transferir se fomente la lealtad a las reglas más que a las personas.

Por último, destacaremos las críticas efectuadas por Burns & Stalker (1961), que también señalan aspectos que se centran en la existencia de cuestiones irracionales en las organizaciones. Estos autores desarrollan una clasificación de las disfunciones organizacionales en función de un continuo considerado según la flexibilidad y la estructura organizacional; en uno de esos extremos se situaría el tipo mecánico de organización, mientras que en el otro estaría el tipo orgánico. Las organizaciones que se situarían en el primero de los polos, funcionarían aceptablemente en contextos y situaciones estables, mientras que presentarían fuertes disfunciones en situaciones inestables; el caso contrario se presentaría en aquellas organizaciones que se situarían en el segundo polo, siendo más eficaces en situaciones de cambio y de innovación.

No han sido éstas las únicas críticas a las ideas de Weber, pero sí las más importantes (otras han sido realizadas por Bendix, 1947, o por Blau, 1955). Lo cierto es que la insistencia en el estudio de la burocracia han puesto de manifiesto la necesidad de considerar los aspectos estructurales de las organizaciones que no son reductibles a la consideración del factor humano, ni tampoco a la de los grupos en la propia organización. Pero también es lícito reconocer que la perspectiva estructuralista no agota todas las dimensiones relevantes de una organización, ya que es preciso tener en cuenta también el factor tecnológico, aspecto que

señalaremos a continuación.

3.6.- APROXIMACIONES SOCIOTECNOLOGICAS.

El creciente desarrollo del avance de la tecnología y de su aplicación a la industria (motivado en gran parte por las dos guerras mundiales), hizo que surgiera el interés y la necesidad por estudiar el tema de la adaptación del hombre a la máquina, surgiendo así una nueva disciplina, que recibiría el nombre de aproximación sociotecnológica, ingeniería humana, o ergonomía.

Los efectos de la nueva tecnología fueron y son muy importantes, y se han hecho sentir sobre todo en el desplazamiento de la mano de obra, en la reclasificación de la misma (se crean puestos de trabajo para controlar a las máquinas, mientras que se destruyen en la realización de tareas mecánicas que pueden ser asumidas por robots), y en la transformación general de las organizaciones, que en los años cincuenta dan una prioridad a todo lo que implique tecnología.

Desde un punto de vista más científico que tecnológico, por otra parte, el desarrollo de ciertas cuestiones científicas facilitó la implantación de esta era tecnológica, destacándose como elementos importantes los avances en la informática, en la investigación operativa dentro de la matemática, en la teoría de la información, en la teoría de los juegos, en los modelos de decisión, y en toda una serie de áreas que tienen que ver con la cibernética. Se va imponiendo así una perspectiva de comprensión de la organización que se basa en el procesamiento humano de la información, estudiándose fundamentalmente a la persona en el

contexto organizacional como un decisor que debe ir posicionándose para sobrevivir en el medio, tomando por lo tanto las decisiones más adaptativas posibles.

La visión sociotécnica de las organizaciones, incorporó una visión de las mismas basada en el concepto de grupo, por lo que de nuevo volvió a situarse la balanza investigadora más cercana a la Psicología Social que a otras ciencias que se ocupan del estudio de este campo. Además, los problemas derivados de la tecnologización, fundamentalmente aquellos referidos a la despersonalización debido al trabajo en cadena, abrieron también la posibilidad a los psicólogos sociales de elaborar nuevos modelos que trataran de transformar las organizaciones existentes, dotándolas de características más humanas, que permitieran la autorrealización en el puesto de trabajo; de esta manera, la denominada Psicología Humanista hace acto de presencia en la empresa, si bien su influencia se analizará sobre todo en el siguiente periodo evolutivo.

La nota característica de la aproximación sociotecnológica, si bien no de toda ella, es la consideración de la persona como un ser racional, aunque no lo es de manera total. Por eso se puede basar esta orientación en teorías de carácter racional, como son casi todas las que implican una toma de decisión y que provienen por regla general de la teoría de la información, y de la teoría de juegos.

En cualquier caso, en esta etapa no se rompe con las orientaciones anteriores, sino que el periodo sociotécnico se plantea poseer una visión de la organización que englobe las dimensiones tecnológicas, humanas, sociales, y estructurales (estructuras comunicativas, de autoridad, estudio de roles, de la jerarquía, etc.) de toda la organización. El aspecto psicológico de la organización, por lo tanto, gana importancia, y gran cantidad de investigaciones se centran en cuestiones cognitivas, motivacionales, sociales y de personalidad de los miembros.

Una de las ideas básicas de la orientación sociotecnológica es la afirmación de que la tecnología va a determinar ampliamente los comportamientos laborales, siempre y cuando se considere una noción amplia de la primera. La tecnología

incluye, por un lado, el equipo productivo y los diversos instrumentos técnicos disponibles para la realización de los trabajos (es decir, lo que se conoce como "hardware"), y por otro lado, los procesos productivos y las diversas formulaciones de la organización del trabajo (denominado habitualmente como "software"). Por lo tanto, una buena parte de los comportamientos laborales estarán determinados por la tecnología.

Esta determinación, sin embargo, no se produce de manera absoluta ni directa, sino más bien de forma indirecta. De hecho, los instrumentos tecnológicos ("hardware") influirán sobre el comportamiento de los trabajadores a través de la organización y la planificación del trabajo que ha de llevarse a cabo con ellos, teniendo en cuenta que existirán múltiples posibilidades a la hora de llevar a cabo dicha planificación. De este modo, esta orientación recoge bastantes de las ideas que ya puso de manifiesto la escuela del factor humano, insistiendo en la necesidad de realización de planificaciones del trabajo que tengan en cuenta los determinantes de tipo fisiológico, psicológico y social de los trabajadores, de forma que se evite la monotonía y se faciliten las relaciones humanas en el trabajo.

Los trabajos desarrollados bajo esta perspectiva han sido variados, destacando, por ejemplo, las investigaciones de Walker y Guest (1955) sobre el trabajo en cadena, o los trabajos del Instituto Tavistock en Inglaterra, o los de Woodward y Sayles (1958). A continuación analizaremos de manera breve algunas de las aportaciones desarrolladas bajo esta perspectiva.

El estudio del trabajo en cadena fue una consecuencia lógica de la implantación de la tecnología en las grandes empresas (Friedmann, 1950), motivando a Walker y Guest (1952) a comenzar trabajos sobre las repercusiones de esta nueva forma de producción. Las investigaciones que realizaron fueron varias (Walker, Guest y Turner, 1956), por lo que resumiremos los resultados principales que obtuvieron. El análisis de la configuración organizacional resultante de la introducción de una tecnología para el trabajo en cadena vino a poner de manifiesto que la misma en una unidad operacional, puede ser el factor

crucial en la determinación del tipo de relaciones sociales entre los individuos, estableciendo una clase de trabajo monótono, aburrido, poco estimulante, simple y repetitivo que desarrolla un sentimiento de despersonalización, anonimato y falta de interés en los trabajadores. Frente a ello, los autores citados destacan una serie de aspectos que deben implantarse para incrementar la motivación del trabajador, y que se basan en las técnicas de enriquecimiento del trabajo ("job enrichment") y de ampliación de la tarea ("job enlargement"), lo que hace que sus sugerencias nos recuerden en gran medida a la escuela del factor humano y de las relaciones humanas. Pero no sólo estas investigaciones han puesto de manifiesto los problemas generados por los trabajos simples y rutinarios. Algunos otros autores que han puesto de manifiesto estas mismas ideas han sido, por ejemplo, Blauner (1964), Davis (1957), Friedmann (1961) o Kornhauser (1954).

3.6.1.- Investigaciones del Instituto Tavistock.

El Instituto Tavistock de las relaciones humanas nació en el año 1947 en Inglaterra, y desde esa fecha combinó la asistencia a las empresas con la investigación en el campo organizacional. Sus investigaciones se centraron en dos aspectos de la estructura social: el tecnológico y el social. Tal y como nos señala Rice (1958, p. 4):

"El concepto de sistema sociotécnico surgió al considerarse que cualquier sistema de producción requiere una organización tecnológica -equipos y procesos- y una organización de trabajo, relacionándose con ambas las personas que realizan las tareas necesarias. Las demandas tecnológicas limitan el posible tipo de organización del trabajo; sin embargo, ésta tiene propiedades sociales y psicológicas propias que son

independientes de la tecnología".

De esta manera, se fue poniendo de manifiesto que, aunque en algunas ocasiones la tecnología impone un tipo particular de organización social, por lo general permite más de una alternativa psicosocial dentro de unos ciertos márgenes, y en estos casos, la elección de la alternativa más adecuada podía incrementar los resultados tanto desde el punto de vista de la producción como por lo que se refería a la satisfacción de los trabajadores. Por lo tanto, las investigaciones de este Instituto se centraron en la determinación de las variables relevantes en la interacción de ambos aspectos, para establecer el mejor ajuste posible entre las dimensiones tecnológicas y la organización social.

3.6.2.- Investigaciones sobre comportamiento grupal.

Aparte de los autores del Instituto Tavistock, otros investigadores se dedicaron a estudiar el influjo de la tecnología sobre los grupos de trabajo, siendo el autor que más facilitó la transición entre el movimiento de las relaciones humanas y los modelos con implicaciones tecnológicas, Whyte (Whyte, 1948, 1949; Whyte y Gardner, 1946). La obra más importante de Whyte (1955) recupera y pone de relieve la saliencia que tiene el salario como sistema motivacional, señalando la posibilidad de la aparición de conflictos entre grupos provocados en buena medida por motivos económicos y de estatus. Es por ello por lo que el directivo en una organización, para conseguir la armonía entre los diferentes grupos, se ha de servir de una serie de aspectos organizacionales que le ayuden a mantener dicha armonía, entre los que destacan la tecnología, los incentivos económicos, y la

alteración y diseño de los flujos de trabajo. Este autor, entre otras cuestiones, elaboró un plan concreto de integración de la participación de los grupos de trabajadores en la introducción de cambios en la empresa (el Scanlon).

Otro autor importante dentro de este movimiento fue Sayles (1958), que dentro de la conducta grupal estudió principalmente el agravio. En aquellos grupos o departamentos en los que este tipo de actividad ocurre con frecuencia, es en donde se suelen localizar los conflictos y las tensiones dentro de la organización. Sayles parte de la idea central de que el comportamiento de estos grupos es en gran medida motivado por la tecnología (Chapple & Sayles, 1961).

Las investigaciones de Sayles (1958) pusieron de manifiesto de manera clara cómo la tecnología podía influir, y de hecho influye, en los patrones de conflictos existentes en la empresa, pero también pusieron de manifiesto que no puede explicar su origen, estando implicadas en el desencadenamiento de este tipo de conflictos cuestiones de tipo económico, y patrones de conducta incluídas en cuatro categorías de ser de los miembros de la organización (apáticos, erráticos, estratégicos, y conservadores).

3.6.3.- Investigaciones sobre tecnología y organización empresarial.

Destacaremos por último con respecto a las investigaciones llevadas a cabo por la aproximación sociotecnológica, aquellas que se han centrado en el estudio de la tecnología en su relación con la organización de la empresa. Dentro de este apartado, hemos de destacar la figura de Woodward (1958), que se interesó por

determinar si los principios del "Management" tenían una validez general. Para ello investigó más de cien empresas, comentando lo siguiente (Woodward, 1958,p.4):

"Cuando las empresas se agruparon de acuerdo con su similitud de objetivos y técnicas de producción, cada sistema de producción se presentó asociado con un patrón de organización característico y se clasificaron en orden a la complejidad técnica de sus sistemas de producción. Se observó que los métodos técnicos eran el factor más importante para determinar la estructura organizacional y establecer el tono de las relaciones humanas dentro de la empresa".

Si bien estas investigaciones han presentado bastantes limitaciones (Pugh et al. 1968; Rosse, 1975), lo que impide extraer conclusiones causales acerca de las relaciones e influencias de la tecnología y del tamaño de las empresas sobre la estructura organizacional, esta orientación ha sido importante por inspirar una serie de estudios de carácter mucho más riguroso.

A lo largo de la explicación de la aproximación sociotecnológica se ha puesto de manifiesto cómo algunos autores se han centrado más en los aspectos humanos en su concepción de la organización. Esto creó un caldo de cultivo idóneo para la aparición de los modelos humanistas en el estudio de la misma, que será el tema que abordaremos a continuación.

3.7.- MODELOS HUMANISTAS.

Hasta el momento, la consideración de las variables humanas en la organización se había tenido en cuenta desde un planteamiento que no era sino mecánico, teniendo por lo tanto un peso limitado en los sucesivos modelos que se han expuesto. Además, casi todos los modelos habían sido criticados precisamente por el hecho de no tener en cuenta los aspectos individuales y psicológicos en cuanto tales (Peiró, 1983).

Precisamente para salir al paso de este problema nacen los modelos humanistas, que en realidad no constituyen ninguna escuela, pues sus orientaciones son muy diversas, ni tratan de proponer ningún modelo alternativo o diferente de conceptualización de la organización, sino simplemente de cubrir esa laguna que acabamos de señalar. Para ello, su insistencia fundamental se va a centrar en los recursos humanos.

Como ya se ha comentado, con la llegada de nuevas tecnologías a la organización se producen una serie de fenómenos que afectan al factor humano de la misma. Estas cuestiones se refieren sobre todo a la necesidad que surge en las empresas de que sus operarios realicen tareas en gran medida rutinarias, por lo que se establece la necesidad de crear una serie de técnicas, que reciben el nombre de "Job enrichment" (técnicas de enriquecimiento en el trabajo).

Este tipo de técnicas poseen la peculiaridad de plantearse desde la vía alternativa a las dos grandes orientaciones imperantes en Psicología: el conductismo y el psicoanálisis; se trata de la Psicología humanista. Esta Psicología parte del supuesto de que las tareas que desarrolla el individuo en la organización empobrecen más que le desarrollan su personalidad, por lo que es preciso plantearse técnicas que permitan construir modelos alternativos organizacionales.

Así, bajo una concepción de la persona como ser capaz de autoafirmarse de modo creativo, autónomo, consciente, capaz de tomar decisiones, y con una rica experiencia interior y subjetiva, triunfan dentro de las organizaciones las teorías de los dos principales representantes de esta tercera escuela psicológica: Rogers y Maslow.

3.7.1.- Orientaciones concretas.

Dado que en la presente exposición nos vamos a centrar en las cuestiones referidas de manera más directa con el universo organizacional, abordaremos solamente las ideas de aquellos autores que, si bien dentro del denominado modelo humanista de la organización, hayan realizado investigaciones específicas dentro del campo que nos ocupa. Acorde con esta perspectiva, analizaremos, en primer lugar las aportaciones de McGregor.

* La orientación de McGregor.

McGregor (1969) toma como punto de partida la teoría de las necesidades establecidas por Maslow (1954), señalando que una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento, por lo que en ese caso, será la necesidad superior en la jerarquía la que se convierta en el nuevo motivador. A medida que han ido mejorando las condiciones de trabajo en las organizaciones, lo que ha ocurrido es que se ha producido un fallo a la hora de proveer a los sujetos de una efectiva motivación para conseguir su esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El

mismo McGregor (1979, p. 291) comenta este punto:

"Falla porque la dirección y el control son métodos inútiles para motivar a la gente cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas y cuyas necesidades del yo y de la autorrealización son predominantes".

De esta manera, McGregor propone crear un nuevo modelo de organización, contrapuesto al existente de manera tradicional. Al modelo tradicional le va a denominar como "teoría X", mientras que al modelo propuesto le denominará "teoría Y". Las características definitorias del modelo tradicional (teoría X) se pueden encontrar en los tres puntos siguientes:

- 1) La administración es la responsable de organizar los elementos de la empresa productiva (dinero, materiales, equipo, gente, etc) en beneficio de los fines económicos.
- 2) Con relación a las personas, la administración de la organización se implica en dirigir los esfuerzos de las mismas, motivándolos, controlando sus actos, y modificando su comportamiento para adecuarlo a las necesidades de la organización.
- 3) Sin la activa interpretación de la administración, las personas serían pasivas, e incluso se resistirían a las necesidades de la organización.

De esta manera, el papel de la administración o dirección se convierte en conseguir que las cosas se hagan, contando para ello con otras personas. Los tres puntos que acabamos de señalar esconden, según McGregor, una serie de creencias implícitas acerca de los miembros de la misma, y que son las siguientes (McGregor, 1979):

- 1) El hombre promedio es indolente por naturaleza, es decir, trabaja lo menos posible.
- 2) Las personas carecen de ambición, les desagrada la responsabilidad, y prefieren ser guiados por otros.
- 3) Las personas están esencialmente centradas en sí mismas, y son indiferentes a las necesidades de la organización.
- 4) Por naturaleza las personas se resisten al cambio.
- 5) Las personas son crédulas, no son muy brillantes, y son la víctima propicia para la charlatanería y la demagogia.

Ante este tipo de cuestiones, si se asume el planteamiento de la teoría X, la administración de las organizaciones cuenta con dos alternativas: la primera de ellas, que podemos denominar como dura, se basa en una estrecha supervisión y en fuertes controles del comportamiento; la segunda, que se puede denominar como blanda, intuye que se obtienen mejores resultados si se satisfacen los deseos de la gente y se es blando en la supervisión. Pero McGregor nos comenta que ninguna de las dos es eficaz, ya que la primera despierta reacciones negativas, mientras que la segunda conduce a una ejecución indiferente, ya que las personas cada vez esperan más, percibiendo que cada vez se les da menos.

Tras conceptualizar la situación tradicional, McGregor propone su teoría alternativa, sintetizando sus principales características en los siguientes puntos:

- 1) Se parte del hecho de que la administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipo, gente, en beneficio de los fines de carácter económico. Sin embargo, establece que las personas no son por naturaleza pasivas ni refractarias a las necesidades de la

organización, sino que se han vuelto así debido a su experiencia habitual en las organizaciones.

- 2) La motivación de las personas, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización están latentes en ellos, y la administración o dirección lo que debe hacer es ayudarles a descubrir y desarrollar esas características por sí mismos.
- 3) La tarea esencial de la administración, por lo tanto, será adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación, de manera que las personas puedan alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

De manera general, por lo tanto, se trata de establecer una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control. Para ello, McGregor propone una serie de medidas que debe tomar la dirección de la empresa, y que son las siguientes: la descentralización y la delegación que potencia el autocontrol, el enriquecimiento del trabajo, la dirección participativa y consultiva, y la autoevaluación del desempeño.

Las críticas que ha recibido McGregor hacen referencia a que sus teorías parecen más un programa que un auténtico modelo, e incluso existen datos que señalan que su modelo no siempre produce buenos resultados (Morse y Lorsch, 1977). En concreto, parece ser que el enfoque que se deba seguir en cada organización dependerá, para que sea correcto, del trabajo que se realice en la misma. Así, las empresas con objetivos perfectamente programados funcionarán mejor con métodos muy definidos y concretos y con una dirección jerarquizada, al estilo de lo que propugnaba la teoría clásica; sin embargo, las organizaciones que tienen objetivos bastante inciertos y no tan planificados, que suelen requerir la solución frecuente de problemas, y que no están sometidas a métodos definidos y

concretos, obtendrán mejores resultados acentuando el autocontrol y la participación en las decisiones (Domínguez y Casas, 1979).

* La orientación de Likert.

Otro de los autores que han realizado sus aportaciones desde una orientación humanista es Likert, distinguiendo entre organizaciones participativas frente a aquellas de carácter autoritario y jerarquizado. Likert (1961) señaló cómo por regla general prevalecen en las organizaciones estructuras establecidas por el sistema de especialización del trabajo, de forma que el flujo de información discurre por canales específicos desde los subordinados hasta los inmediatamente superiores y viceversa. De esta manera, se dificulta la actividad del grupo, ya que se reduce la colaboración y se dilata la transmisión de la información.

Las características que suelen emplear los directores o administradores de las empresas de alta productividad ponen de manifiesto la existencia de una supervisión altamente considerada y un clima cooperativo y motivado hacia la organización. El mismo Likert (1979, p. 299) lo comenta de la siguiente manera:

"Los administradores más productivos han desarrollado sus organizaciones en sistemas sociales altamente coordinados, motivados y cooperativos. Bajo su dirección las diferentes fuerzas motivadoras de cada miembro de la organización, se han unido en una sola fuerza dedicada a alcanzar los objetivos mutuamente establecidos en la organización. Este patrón general con miembros muy motivados y cooperativos parece ser la característica central de los sistemas de administración más nuevos que han desarrollado los administradores más productivos".

Sobre los supuestos citados, el patrón de organización establecido busca la preponderancia de actitudes favorables de unos miembros hacia los otros, y hacia

la organización en su conjunto, descansando sobre una dirección que muestre confianza en la integridad, habilidad y motivaciones de sus subordinados, y que no sospeche ni desconfíe. La base fundamental para conseguir estos objetivos será facilitar la participación y el trabajo en equipo, y para ello Likert propone una estructura en la que los diversos grupos estén relacionados por "pivotes de enlace", que son miembros que forman parte de dos grupos de niveles consecutivos en la jerarquía y facilitan así la comunicación, aceptación de metas de la organización por parte de sus miembros, y la participación de los mismos en la toma de decisiones.

* La orientación de Argyris.

El tercer autor que vamos a destacar dentro de esta perspectiva humanista va a ser Argyris, que se centró sobre todo en la oposición entre los individuos y la organización, tratando de obtener vías de solución a dicha oposición. Para Argyris, el individuo ha de desarrollar sus sentimientos de aceptación hacia sí mismo y hacia los demás. De hecho, en nuestra cultura el crecimiento y desarrollo del sujeto se conceptualiza como un paso de un estado de dependencia a otro de independencia, es decir, según estos autores, se pasa desde la infancia irresponsable hacia la vida adulta, supuestamente responsable y madura.

El problema ocurre desde el momento en que las organizaciones no tienen presente este tipo de orientación, de manera que suelen crear situaciones de dependencia y de control externo, con un liderazgo directivo y una planificación detallada de las tareas, en muchos casos excesivamente monótonas y poco enriquecedoras, promoviendo por lo tanto una oposición entre el individuo y la organización, así como una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos que aspiran al éxito psicológico, y las demandas de la organización formal (Argyris, 1979).

Esta situación fomenta el incremento del absentismo laboral, el deseo de rotación, la baja de la producción, el incremento de pérdidas de tiempo, la sindicación, el bajo interés, la alienación, y toda otra serie de cuestiones que permitan a los trabajadores adaptarse.

Argyris plantea la necesidad de plantearse un nuevo modelo de organización, que denominará modelo mixto, que incremente la posibilidad para los individuos de éxito psicológico, y la responsabilidad personal, y que además facilite la consecución de los objetivos y necesidades de la organización de modo que pueda mantenerse y desarrollarse. Su propuesta se centra (Domínguez y Casas, 1979) en la reducción de los niveles jerárquicos, en la disminución de los grados de subordinación y de dependencia, en el incremento de la comunicación, y en la ampliación participativa de las esferas que toman decisiones.

* La orientación de Bennis.

El último autor que destacaremos como representante de los modelos humanistas será Bennis (1959, 1970), que ha centrado sus aportaciones en la contraposición entre las organizaciones burocráticas y lo que él denomina como organizaciones de futuro.

Bennis comienza criticando a las organizaciones burocráticas, al afirmar que cada época histórica implica un tipo determinado de organizaciones y en la actualidad, la organización burocrática no resulta adaptativa. Esta afirmación la apoya en la existencia hoy en día de cambios rápidos e inesperados, en el crecimiento del tamaño organizacional, y en las exigencias de miembros con un mayor nivel de especialización. Por otra parte, una serie de cambios en la forma de entender la organización han ido introduciendo un nuevo concepto de hombre, que exige una nueva forma de planificar y de diseñar las organizaciones. Los miembros de las organizaciones han de ser entrenados para seis nuevas funciones,

que Bennis (1970, p. 540) establece de la siguiente manera:

- 1) Entrenamiento para el cambio.
- 2) Sistemas de "counseling".
- 3) Desarrollo de nuevos incentivos.
- 4) Socialización de adultos.
- 5) Construcción de equipos que colaboren en la solución de los problemas.
- 6) Desarrollo de fines y objetivos supraorganizacionales que proporcionen el contexto de los fines de la organización y permitan su renovación.

Estos cambios irán configurando un nuevo modelo de organización que se opondrá al modelo burocrático, y que prestará mayor atención a los problemas de integración de los miembros.

Por lo tanto, Bennis distingue dos tipos ideales de organización, cuya eficacia dependería del medio en que éstas se encuentran, teniendo en cuenta una evolución temporal. De hecho, Bennis caracteriza a las organizaciones burocráticas como regidas por la costumbre, mientras que las nuevas organizaciones se centrarían en la solución de los problemas.

3.7.2.- Críticas a los modelos humanistas.

Hemos destacado en la exposición los cuatro principales modelos humanistas que proponen alternativas al tratamiento organizacional, si bien existen otras

propuestas también pertenecientes a la misma escuela (Herzberg, 1966; Rogers, 1956; Shepard, 1959). Todas estas orientaciones poseen en común el contraponerse al modelo mecánico defendido por la teoría clásica, y al modelo despersonalizado de la teoría de la burocracia. Sin embargo, no se han visto exentos de críticas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- 1) Las formulaciones de estos modelos suelen utilizar las evidencias empíricas de manera muy selectiva, y suelen presentar serios defectos metodológicos. En general, dado lo ambiguo de sus formulaciones, el mayor problema suele ser probar la veracidad de las mismas, así como aislar las posibles variables contaminadoras.
- 2) El modelo de hombre del que parten, sobre todo en el caso de la teoría jerárquica de las necesidades, dista mucho de estar probado y aceptado por todos. Además, no se tienen en cuenta en el mismo las posibles diferencias culturales, interpretándose que el modelo posee un carácter universal que no ha sido probado.
- 3) La pretensión de integrar las necesidades de autorrealización de los miembros con la eficacia organizacional que responde a las expectativas de la dirección, quizá sea más una mera reforma del modelo organizacional clásico, que una auténtica teoría.

El proceso administrativo en el medio rural, es todavía diferente del que se puede encontrar en una fábrica o organización de servicios urbanos, puesto que el tipo de producto que ahí se procesa tiene características propias que determinan esta especificidad. Véase que el campo está cada vez más despoblado. Sus tareas tienden a ser ejecutadas por pocas personas, una vez que las máquinas han sustituido a las personas; en la mayoría de los cultivos se emplean servicios de terceros, que con sus máquinas realizan las cosechas o siembras, y cobran por un contrato aparte. Así que, estas teorías dicen más respecto de organizaciones estructuradas con una gran plantilla, que de tareas como las agrícolas.

Sin embargo, en las cooperativas agrarias sería el lugar idóneo para su implementación, puesto que algunos requisitos se encuentran ahí perfectamente disponibles, como son: la relación de poder; el proceso democrático para elegir los cargos; la pequeña diferencia de salario entre los socios, y un sinfín de variables que conducen en esta dirección. Ahora bien, es preciso preguntarse: ¿Conocen ellos algo respecto a estas teorías o conceptos? ¿Los programas de extensión agraria contemplan estos enfoques?. Desgraciadamente la contestación, sin ninguna fuente de error es negativa.

A partir de todas estas críticas se ha desarrollado una conceptualización del hombre basándose en una teoría que, otorgándole un papel activo, no caiga en los defectos del modelo comentado. Se trata de la concepción del hombre como procesador de la información y como sujeto racional capaz de tomar decisiones y de tener una conducta intencional. Abordaremos a continuación dicha perspectiva.

3.8.- LA TEORIA DEL EQUILIBRIO.

La teoría del equilibrio es propugnada por Simon, y pretende establecer un modelo de carácter integrado con respecto a los modelos anteriores. Parte este autor del hecho de que la conducta humana no es ni totalmente emotiva, ni totalmente inmotivada. Tampoco es ni totalmente racional ni tampoco totalmente irracional. En general se trata de una conducta intencional, y con una buena dosis de racionalidad.

Con el fin de construir un modelo que pueda dar cuenta de los aspectos tanto racionales como irracionales del comportamiento humano en las

organizaciones, combina un modelo de elección racional con el realismo y con el rigor científico, para lograr un marco actual que se pueda referir a las propiedades actuales de los seres humanos, y que mantenga algo de la claridad formal del modelo económico. En palabras del propio Simon (1971, XXIII):

"Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y los no racionales del comportamiento social humano".

Desde esta perspectiva, y de acuerdo con Barnard (1968), se tiene en cuenta que una organización es ante todo un sistema de actividades conscientemente coordinadas y dirigidas a la realización de unos fines colectivos, y que esa coordinación consciente requiere la toma de decisiones con el fin de resolver problemas que permitan la consecución de los objetivos de la organización. De hecho, Simon piensa que el fenómeno de la toma de decisión es el más característico de la organización.

Las decisiones que se toman se realizan a través de premisas, que pueden ser fácticas o de valor, y que no le vienen dadas al sujeto sin más, sino que deberá buscarlas. Pero lo cierto es que un individuo que trata de tomar una decisión, no va a disponer de todas las premisas como para que ésta sea óptima. Además, en el proceso de búsqueda existen factores que reducen la calidad de las premisas que llegan a ser utilizadas y conocidas; entre estos factores están, por ejemplo, las capacidades, los hábitos y los reflejos del sujeto, sus motivaciones, valores, fidelidades, etc. Por lo tanto, el sujeto tomará una decisión que habitualmente no será la óptima, sino la más satisfactoria. En el momento en que el hombre administrativo alcanza una decisión satisfactoria, abandona la búsqueda de nuevas premisas, y por lo tanto la posibilidad de alcanzar soluciones más óptimas. El propio Simon (1971, XXIV) nos comenta este proceso:

"Mientras el hombre económico 'maximiza', es decir, elige la

mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance, su primo, al que llamaremos hombre administrativo, 'se contenta con ...'; es decir, busca un camino de acción que sea satisfactorio o 'lo bastante bueno ...' el hombre económico trata con el 'mundo real' en toda su complejidad. El hombre administrativo reconoce que el mundo que percibe es un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real".

También dentro de la teoría propuesta por Simon se tienen en cuenta los aspectos motivacionales, si bien estos aspectos se han puesto de manifiesto sobre todo en los trabajos de Barnard (1968), o en los de March y Simon (1977). Pero abordemos el punto crucial de la teoría, que hace referencia a la noción de equilibrio.

La supervivencia de una organización depende de la consecución de un equilibrio dentro del sistema. Este equilibrio tiene lugar si existe una voluntad por parte de sus miembros de cooperar para la consecución de un objetivo común; es por esta razón por lo que es necesario determinar los motivos que inducen a los miembros a iniciar y mantener esa voluntad de cooperación, lo que a la vez dependerá de las satisfacciones que los miembros consigan en el proceso de obtención de los objetivos de la organización. Si la satisfacción supera a los esfuerzos y sacrificios, la voluntad se mantiene, mientras que de lo contrario desaparece. Por lo tanto, es preciso conseguir ese delicado equilibrio.

Al margen de otras cuestiones, estos autores formulan una teoría de las organizaciones que se fundamenta en el equilibrio entre la consecución de objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades y de los motivos de sus miembros. Sin la primera, la organización será inviable; y sin la segunda, los miembros la abandonarán y no será posible la pervivencia. De ahí la búsqueda del equilibrio.

Los principios y postulados principales de esta teoría fueron desarrollados por Simon (Simon, Smithburg y Thompson, 1950) en los siguientes:

- 1) Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos "participantes" en la organización.
- 2) Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización a cambio de lo cual realiza contribuciones a la misma.
- 3) Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.
- 4) Las contribuciones realizadas por los grupos participantes constituyen la fuente de la que la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.
- 5) Por lo tanto, una organización es "solvente" y continuará existiendo sólo mientras que las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficiente como para seguir obteniendo esas contribuciones.

March y Simon (1977), con posterioridad, han elaborado un modelo general de participación de los empleados, que se basa en estas premisas. En concreto, al tratar el tema de las facilidades percibidas para abandonar la organización, estos autores identifican las siguientes:

- 1) El mayor número de alternativas percibidas fuera de la organización (número de organizaciones visibles existentes) aumenta la facilidad percibida de abandonar la organización.
- 2) También la aumenta el mayor grado de posibilidades de colocación en

esas organizaciones alternativas que a su vez está en función de una multitud de factores tales como el sexo del participante, la edad, el estatus social, la tecnología, el tiempo de servicio, el nivel de especialización, etc.

Por último, también es posible considerar la organización como sistema de comunicación, que hace posible las decisiones en los centros decisores pertinentes. Desde este otro punto de vista, también se han desarrollado una serie de investigaciones basadas en la noción de equilibrio. Nos limitaremos a citar algunas de ellas, tales como las de Cyert y March (1963), aquellas que retoman el modelo inicial de Miller, Gallanter y Pribram (1960), la aproximación cibernética de Beer (1959), etc.

Resumiendo, el modelo del equilibrio y la consideración de la organización como un sistema decisor complejo, ofrece una visión integrada del comportamiento organizacional que pone de manifiesto sus dimensiones cognitivas y racionales, aunque limitadas, junto con los aspectos motivacionales y dinámicos. Tiene en cuenta su carácter intencional, y hace hincapié en los aspectos informales de la organización, y en la necesidad de considerar la dimensión formal, normativa y estructural. El problema es que este modelo se centra de manera excesiva en los aspectos psicosociológicos de la organización, y a partir de los mismos trata de generalizar a toda la organización en su conjunto, sin disponer de un marco conceptual que sea idóneo para efectuar esa generalización.

Aunque al proponer este modelo Simon no estaba estudiando las cooperativas, creemos que se aplica a la perfección a este tipo de estructura organizacional, ya que un punto fuerte de sus proposiciones es justamente el proceso decisorio y la influencia que variables personales como la edad, el sexo, el estatus social etc., suelen tener a la hora de tomar decisiones. En las cooperativas, como ya hemos comentado antes, el proceso decisorio se produce a partir de las asambleas generales, donde todos los socios tienen el mismo derecho a votar y a expresar sus ideas. Eso por un lado es muy bueno para favorecer la participación

y la democratización de las organizaciones; sin embargo puede influir de una manera no tan buena cuando, por ejemplo, los socios son todos mayores y más bien reacios a la introducción de cambios en la organización. Puede generar retrasos serios durante algún tiempo, dificultando la competitividad y el desarrollo de la cooperativa. Este es un fenómeno que a menudo se puede encontrar en el sistema cooperativista, principalmente cuando se habla de cooperativas con muchos años de funcionamiento, como es el caso de parte de las cooperativas españolas.

3.9.- MODELOS TEORICOS IMPLICADOS EN EL ESTUDIO DE LAS COOPERATIVAS.

Este repaso de las diversas teorías que buscan en última instancia analizar y comprender las complejas relaciones que se establecen entre el hombre y la producción, se ha desarrollado de manera evolutiva, pudiéndose apreciar a lo largo de la explicación cómo ha predominado una visión bastante economicista, avanzándose poco a poco hacia una intervención mayor de las ciencias sociales en las organizaciones, si bien bajo el concepto de conseguir siempre un rendimiento mayor de la producción. La aparición dentro de un contexto histórico de dimensiones de complejidad cada vez mayores, que han ido de la mano del nacimiento de las grandes organizaciones, e incluso la concepción de los servicios del Estado como organización, ha propiciado el estudio de características tales como la burocracia, la tecnología, y el papel del trabajador como ser social que interacciona con su entorno, como un ser activo y no meramente pasivo.

Las cooperativas constituyen organizaciones muy peculiares, entre otras razones, pero fundamentalmente, por el poder. En efecto, el poder en las

organizaciones típicamente estudiadas por las ciencias sociales está centrado básicamente en el capital, con su diferenciación respecto a la titularidad frente a la mano de obra. Pero las cooperativas constituyen otro tipo de organización, en donde el poder se constituye de manera distinta, coincidiendo el rol del socio, y por lo tanto del que aporta o gestiona el conseguir un apoyo económico, con el de trabajador.

Acorde con esto, es esperable que en las cooperativas se encuentren estructuras sociales semejantes a otras instituciones, pero matizadas por la existencia de relaciones sociales distintas entre las personas. De esta manera, a la vez que existen divisiones en el trabajo, lo que es común con cualquier tipo de organización, estas diferenciaciones estarán condicionadas por el hecho de que existe una participación mucho mayor en la toma de decisiones por parte de todos, puesto que los socios son los que detentan el poder. Así, en una cooperativa se espera que existan, y de facto normalmente existen, reglas democráticas que deben ser más adecuadas para su funcionamiento, frente a las que se dan en otras organizaciones.

Por otra parte, los estudios sobre motivación social, así como la sabiduría popular, han demostrado que los propietarios son los que mejor se encargan de sus propios negocios. De esta manera, el cooperativismo puede ser una alternativa muy interesante para integrar a las personas dentro de un contexto productivo. Pero el cooperativismo no es una organización perfecta. Este modo de organizar el poder conlleva muchas veces la posibilidad de la destrucción de la propia cooperativa, cuando los socios (sean muchos o pocos) están poco preparados para llevar adelante la organización y ejercer el poder de forma cooperativa. Actitudes y comportamientos autoritarios, así como percepciones distintas entre los miembros sobre el funcionamiento de la cooperativa, pueden generar la desaparición de la cooperativa, o bien el desmembramiento de la cooperativa en dos grupos, que pueden ser en el futuro dos cooperativas, o lo que es más común, el abandono de parte de los miembros inicialmente participantes en la organización. Si dicho abandono de algunos socios es importante en número, la

cooperativa corre el riesgo de desaparecer.

Pero pasemos a analizar los modelos teóricos que nos podrían servir para llevar a cabo un estudio sistemático de las organizaciones cooperativas, desde un planteamiento psicosocial.

Premisa básica en todos los planteamientos comentados hasta el momento ha sido el que en toda organización el trabajo se debe realizar mediante una división de funciones, de forma que unas personas efectuarán labores de supervisión y mando, mientras que otros realizarán los trabajos productivos básicos. Así, en toda organización se impone un organigrama que aunque sea mínimamente debe poseer alguna característica de verticalidad. Y sin embargo, la cooperativa debe ser, de acuerdo con su espíritu, justamente lo contrario; una estructura en la que la toma de decisión y la ejecución de las tareas no impliquen personas distintas, y por lo tanto no supongan un estatus diferente ni un poder distinto. A lo sumo, de cara a la mejora del rendimiento, y quizá inevitablemente, debe haber una diferenciación de roles, pero sin que ello implique diferenciación de estatus y de poder.

Evidentemente es difícil que una diferenciación de roles no implique una diferenciación de poder. Es más, no han sido pocos los teóricos de la Sociología, encabezados por la corriente del Funcionalismo Sociológico, los que han argumentado que en todo grupo humano existen diferenciaciones claras, bien presentes desde el mismo momento en que el grupo se crea (mediante mecanismos de índole formal), o bien generados por el propio trato entre los miembros del grupo, en cuanto que poco a poco algunas personas van poseyendo más recursos que otros, o más información, o más capacidad de negociación, o son poseedores de características que estereotípicamente se asocian con un incremento de estatus y de poder. Esta postura ha sido defendida, dentro de la Psicología Social, por Bales, que creó un modelo de desarrollo de grupo y de toma de decisiones basándose en la "innegable" diferenciación de roles, estatus y poder que se produce en los grupos sociales (véase, por ejemplo, Morales, 1985).

Además, es innegable admitir, a la vista del repaso histórico que hemos efectuado, que las teorías explicativas del hecho organizacional se han basado en una supuesta racionalidad, tanto de la propia organización como de los integrantes de la misma. Así, la teoría que más se ha seguido dentro del estudio de las organizaciones ha sido la de March y Simon, que reducen el problema a una toma decisonal. ¿Es este el modo más adecuado de explicar el funcionamiento de las cooperativas?. Evidentemente, en cuanto que teoría de sistemas sí es adecuado, puesto que concebir la cooperativa como un sistema no ofrece ninguna dificultad; el problema se puede plantear en cuanto que la teoría de sistemas dota de una estructura a la forma de abordar las organizaciones, pero no de unos contenidos; y los contenidos que es posible desarrollar para una organización cooperativa son muy distintos de los implícitos en otras organizaciones. Quizá en gran medida porque, si bien el hombre no es un ser del todo racional, la falta de racionalidad se manifiesta con mayor fuerza en su vida privada, o en aquellos contextos de su vida en los que no existe una clara separación entre el ámbito laboral y el personal, siendo un ejemplo de esta falta de diferenciación el trabajo en el medio rural. Así, la cooperativa agraria no puede pensarse sin más como una organización racional.

La racionalidad se ha entendido en el mundo organizacional como una direccionalidad motivacional hacia la consecución de un mayor rendimiento y beneficio de la propia organización, interpretándose que de existir tal hecho, saldría también beneficiado, en un segundo término y a más largo plazo, el propio trabajador. Pero en la cooperativa el modo habitual de funcionamiento es diferente; sus miembros poseen en muchas ocasiones otra forma de concebir la organización, sin duda debido a la dualidad de ser a la vez beneficiarios de dos roles diferentes: el de socio y el de trabajador. Esta filosofía, más acorde con un desarrollo de una calidad de vida personal, en donde la realización personal no se separa de la realización en el trabajo. De esta forma, sería posible incluso argumentar que el modo de trabajo agrario es más apto para un desarrollo personal. Además, al ser el propio socio un trabajador, debe combinar su satisfacción y desarrollo personal en el trabajo, con el necesario rendimiento de la

organización. Así, el socio de una cooperativa puede elegir entre obtener una mayor calidad de vida, o conseguir un mayor rendimiento empresarial.

Pero si las orientaciones teóricas comentadas no son las apropiadas para el tratamiento de las cooperativas (y por lo tanto tampoco para las cooperativas agrarias), tampoco son aptas para el estudio de otras muchas organizaciones; este es el caso de aquellas que no poseen un carácter privado, sino público o semipúblico. Por lo tanto, nos encontramos ante unos modelos explicativos de la conducta organizacional bastante limitados en su aplicabilidad general.

¿Y con respecto a las técnicas que se aplican en la organización?. Poco se han podido utilizar; las tareas agrarias, tal y como ya se ha comentado, son muy generales, muy inespecíficas, e implican poseer un cúmulo grande de conocimientos, pero sin poder por lo tanto profundizar en ellos. Es por esto por lo que la aplicación de técnicas ergonómicas, de análisis de tareas, de valoración de puestos, etc., etc., al universo agrario, ha resultado en gran medida algo infructuoso.

Ante un panorama tan negativo, no hay sin embargo por qué desanimarse; una cuestión es que las organizaciones cooperativas no se ajusten a los modelos habitualmente utilizados por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, y otra muy distinta que no existan. Así, desde el punto de vista de las orientaciones teóricas, algunos autores han enfatizado cómo podrían organizarse los lugares de trabajo sin jerarquía de jefes y trabajadores (Rothschild y Whitt, 1991). Según nos comenta este autor en la página 13 de su obra,

"... al menos desde la publicación en 1911 de la obra de Robert Michels "Los Partidos Políticos", el proceso mediante el cual la democracia organizativa da lugar a la oligarquía se ha aceptado, aunque con pesar, como inevitable. Las organizaciones sin jefes y sin subordinados, en las que todos los miembros tienen el mismo peso en la gestión, han quedado en gran medida fuera del campo de visión de los analistas de las organizaciones. Aún habiendo existido desde hace mucho

tiempo organizaciones democráticas, el estudio detallado de las mismas se ha descuidado por suponer que son estructuras frágiles y con poca vida o que terminarán por caer bajo el control de uno o varios líderes, perdiendo así su característica distintiva. Esta opinión ha pasado a ser una piedra angular de la ciencia social del siglo XX."

Para definir una cooperativa, Rothschild y Whitt (1991) utilizan una serie de conceptos definidos por nosotros como fundamentales, tales como el poder. Así, Rothschild y Whitt (1991), en la página 14 de la obra citada, se comenta lo siguiente:

"Definimos un colectivo o una cooperativa como una empresa en la que el control reside en última instancia y de manera predominante en los miembros-trabajadores-propietarios, con independencia del marco jurídico particular dentro del cual funcionen. La característica esencial de la cooperativa contemporánea es la prioridad concedida a los métodos democráticos de control. El segundo objetivo teórico de esta obra es descubrir las condiciones que minan o sirven de apoyo a la característica esencial de las cooperativas: la toma de decisiones basada en la democracia participativa."

Lo más interesante en relación con las cooperativas es que tratan de conseguir algo que según la mayor parte de las ciencias sociales es imposible: una democracia participativa viable. Salvo algunas notables excepciones, la mayor parte de las cooperativas de los trabajadores no constan de más de 10 o 15 miembros, pero en conjunto dan empleo a miles de personas. Como en frecuencia deciden mantenerse pequeñas para poder conservar su estructura democrática, de forma que los miembros pueden crear nuevas cooperativas si el mercado es demasiado grande para una sola. Además, cada cooperativa tiene un efecto de demostración, por lo que con frecuencia da origen a otras.

Pero es que además, la existencia de cooperativas es de vital importancia para la creación y el mantenimiento de un tejido social fuerte y coherente. Rothschild y Whitt (1991), en la página 29, retoman las ideas de Pateman, autor que a su vez se basa en Rousseau, en Mill y en Cole:

"La existencia de instituciones representativas a escala nacional no es suficiente para la democracia, ya que ha de haber una participación máxima de todas las personas en este ámbito y una socialización o 'formalización social' para la democracia en otras esferas con el fin de que puedan desarrollarse las necesarias actitudes y cualidades psicológicas individuales. Esto se consigue mediante el mismo proceso de participación"

Otro de los cimientos intelectuales de las cooperativas, tan fuerte como la democracia participativa y quizá aún menos conocido por sus miembros, es la filosofía del anarquismo. De la tradición anarquista, las cooperativas han heredado principios esenciales de organización, estrategia de funcionamiento y objetivos.

El primer principio de la organización anarquista es la que Colin Ward (1966, pág. 389) denomina "teoría del orden espontáneo". "Dada una necesidad común, un conjunto de personas desearán, por el sistema de prueba y error, mediante la improvisación y la experimentación, obtener orden del caos, siendo ese orden más duradero y guardando una relación más estrecha con sus necesidades que cualquier otro impuesto externamente. La idea de orden cooperativo que evoluciona naturalmente se remonta a la propuesta de Kropotkin (véase Rothschild y Whitt, 1991, pp. 30 y ss.) de creación de una amplia red de instituciones de ayuda mutua. Abolida la autoridad externa, según él la tendencia "natural" de la gente hacia la "ayuda mutua" se expresa en el desarrollo de incontables asociaciones locales que se apoyan entre sí.

También las ideas marxistas constituyen una base teórica para el estudio de las cooperativas. En general, los puntos del marxismo útiles para esta

comprensión son (Rothschild y Whitt, 1991, pp. 30 y ss.): la crítica de la propiedad privada; el análisis del capitalismo como nudo de contradicciones; los conceptos de alienación y explotación; la concepción materialista de la historia, y la visión de una sociedad futura justa y sin clases, en la que los productores controlarán los medios de producción.

Así, mientras que la burocracia se organiza en torno al cálculo de la racionalidad formal, la democracia colectivista se orienta por la lógica de la racionalidad sustancial. De esta manera, las organizaciones colectivistas deben valorarse no como fracasos en la consecución de objetivos burocráticos, sino como esfuerzos por conseguir valores totalmente diferentes. es precisamente en la conceptualización de las formas alternativas de organización donde la teoría de las organizaciones se ha mostrado más floja, y es en ese aspecto donde la experimentación de los colectivos ampliará nuestra comprensión.

Así, lo que nosotros expresábamos antes referente a una falta de racionalidad en el universo cooperativo, sería más bien un cambio de racionalidad, de manera que lo que se está produciendo es una racionalidad sustancial, y no formal en cuanto tal. Pero la cooperativa se encuentra inserta en un universo mucho más amplio, donde la racionalidad predominante no es precisamente la sustancial. Rothschild y Whitt (1991) lo expresan así (pág. 274):

"La contradicción básica de las organizaciones democráticas estriba en la distancia que hay entre la lógica de la racionalidad sustancial, en la que el proceso democrático tiene valor por sí mismo, y la de racionalidad instrumental, orientada hacia el producto. Todas las organizaciones conciertan sus acciones con algún fin, y en este sentido son instrumentales. Alguien puede comenzar a fabricar zapatos porque le causa placer el acto de crearlos. Pero lo que comienza como un vehículo de expresión propia ha de venderse en un mercado. Es imposible vivir en una economía de mercado, dominada por la maximización del beneficio, y no verse afectado por esta preocupación."

Y la racionalidad va muy de la mano en muchas ocasiones de los principios democráticos. Rothschild y Whitt (1991) lo comentan de la siguiente manera (pág. 265):

"La tendencia dominante del siglo XX no ha sido una mayor democratización de las organizaciones, sino, muy al contrario, a la concentración creciente tanto en la economía en general como en las instituciones públicas, siendo cada vez menos las unidades económicas que controlan una parte creciente de los activos. No obstante, esta misma tendencia ha puesto en movimiento fuerzas sociales de sentido contrario, contratendencias que nadan a contracorriente. El deseo de autodeterminación es una de estas contratendencias. Al disminuir la autonomía de los individuos en organizaciones cada vez mayores y al alejarse cada vez más el control, algunos individuos se retiran. Juntándose a otros, tratan de construir comunidades, familias y lugares de trabajo que les ofrezcan autonomía y control. (..)Dada, además, la necesidad y el deseo de una vida de grupo que tenga sentido, la libertad individual se convierte en un valor que se maximiza en el ámbito del control local y colectivo."

Pero las cooperativas, a pesar de su filosofía de base diferente, no están exentas de problemas. Muchas de ellas siguen una evolución que claramente las separa de las ideas que aquí se están abordando. Blumberg, por ejemplo, cita una serie de posibles evoluciones negativas de las cooperativas, que desgraciadamente no son sino ejemplos habituales, debido en parte según este autor a la falta de control público exterior de sus actividades. Esta "degeneración" toma algunas de las siguientes formas, (la última de ellas no especificada por Blumberg, pero presente según nosotros):

- * Transformación de la cooperativa en una simple actividad de búsqueda y producción de beneficios que en nada se distingue de la empresa privada.

- * Explotación de una situación de monopolio, a menudo desventajosa para los clientes de las cooperativas (esto ocurre mucho con el tema de las subvenciones, y con la prioridad de las cooperativas a la hora de obtener trabajos de algunos organismos oficiales, como por ejemplo en el caso de las cooperativas de trabajos forestales y el Instituto para la Conservación de la Naturaleza del M.A.P.A.)
- * "Cerrazón" de los miembros de la cooperativa sobre sí mismos, negándose a admitir nuevos socios, o incluso consiguiendo nuevos socios que en realidad lo son solamente a título legal pero no de hecho. Un caso típico de estas características sería la utilización de la familia para justificar el mínimo legal de cinco socios, o posibles incrementos de miembros de cara a recibir subvenciones.
- * Elevación de la cuota inicial para poder optar a ser miembro de la cooperativa a niveles prohibitivos, siendo por lo tanto imposible que miembros externos puedan entrar a formar parte de la misma.
- * Recurso al mecanismo anticooperativo de contratar mano de obra, de forma que se evita el crecimiento de la cooperativa. Así, la cooperativa se convierte en un consejo directivo de otra empresa, con trabajadores que generalmente poseen contratos eventuales, y por lo tanto no tienen apenas protección.
- * Creación de empresas no cooperativas, con un claro ánimo de lucro, generalmente bajo la etiqueta legal de sociedades limitadas, que permiten trasvasar trabajos con la cooperativa en sí, de forma que la cooperativa puede obtener siempre resultados negativos en cuanto que apenas posee actividad, y la sociedad alternativa sí puede tener beneficios que se reparten entre los socios, punto imposible de realizar en una cooperativa según la ley.

Para acabar este apartado, es preciso preguntarse por el futuro de la empresa cooperativa. Esta pregunta se responderá de momento de forma general, ya que en apartados posteriores se abordarán cuestiones más específicas. La respuesta creemos que estaría condicionada a la consecución de una serie de objetivos, también reconocidos por Rothschild y Whitt (1991), y que serían los siguientes:

- 1) Si las empresas cooperativas pueden ser competitivas en una economía de mercado y, en tal caso, en qué espacios concretos propios.
- 2) Si logran un promedio de vida aceptable. A menudo las cooperativas se convierten en algo efímero y pasajero, destinado a desaparecer, bien de éxito o de fracaso.
- 3) Y del papel que decida representar la Administración Pública frente a ellas. Las subvenciones, dada la actual situación agraria española, son algo de vital importancia para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Por lo que respecta a los puntos 1 y 3, poco puede hacer una ciencia social. Pero por lo que respecta al punto 2, las actuaciones sí pueden ser claras y pueden beneficiar a las cooperativas. Este es, precisamente, el objetivo de este trabajo.

4.- LA PSICOLOGIA Y LAS ORGANIZACIONES AGRARIAS.

4.1. Evolución de la agricultura en España en los últimos años.

Las ciencias sociales, en general, se han dedicado a estudiar más los fenómenos del mundo urbano que los del mundo rural. Eso se nota con más profundidad en la Psicología dedicada al estudio de los grupos, organizaciones e instituciones, ya sea desde un punto de vista individual, ya sea desde un punto de vista social. Es posible comprender este fenómeno si tenemos en cuenta que en todo el mundo, una de las características de las últimas décadas ha sido justamente el desplazamiento de la importancia de las actividades productivas, acompañada por el desplazamiento masivo de la población rural, en busca de mejores oportunidades de trabajo en las ciudades. Este siglo se puede caracterizar como aquel en que se ha dado la más gran migración interna de todos los tiempos.

Aquí, en España, también las actividades productivas se han desplazado desde el campo hacia la ciudad. Esta dedicación por parte de la Psicología en estudiar más el comportamiento del hombre en su entorno urbano, podemos considerarla como un reflejo de la importancia decreciente que la producción agrícola y ganadera ocupan en nuestro actual desarrollo económico y social, como es posible ver en el siguiente cuadro:

CUADRO I EVOLUCION DEL PIB AGRARIO Y PESQUERO.

AÑO	%	CUANTIA *
1984	6.54	1.643
1985	6.09	1.699
1986	5.68	1.815
1987	5.45	1.970
1988	5.32	2.137
1989	4.81	2.168
1990	4.51	2.262
1991	3.99	2.188
1992	3.70	2.177

% En porcentaje sobre el total del PIB

* En miles de millones de pesetas

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Como se puede constatar, en los últimos años la participación del sector agrario en la producción de la riqueza total del país ha aumentado en términos monetarios; ahora bien, si se considera el porcentaje sobre el total, se nota una variación muy elevada, reduciéndose su participación en casi un cincuenta por ciento en menos de diez años. Este dato, por sí mismo, no indica sólo que la agricultura y la ganadería está en crisis, sino también, que se ha reducido su importancia, con respecto a otras actividades. Aunque todas las actividades productivas han aumentado, unas han crecido más que otras y, en estos casos, el sector agrícola ha crecido mucho menos que los demás. Es más, ha disminuido su importancia en la participación de la renta nacional.

Esta disminución en la participación del producto interior bruto vendrá acompañada de otros factores colaterales como la emigración, el paro y la retirada de los agricultores más frágiles del sistema productivo, como es posible verificar comparando el siguiente cuadro:

**CUADRO II PORCENTAJE DE LA POBLACION TRABAJADORA
AGRARIA SOBRE LA POBLACION TRABAJADORA
TOTAL.**

AÑO	P.T.T.	P.T.A.	%
1984	13 436 800	2 083 000	15.5
1985	13 540 500	2 072 400	15.3
1986	13 781 200	1 894 100	13.7
1987	14 306 600	1 862 200	13.0
1988	14 620 600	1 828 400	12.5
1989	14 817 100	1 715 300	11.6
1990	15 020 000	1 583 600	10.5
1991	15 072 900	1 438 800	9.5
1992	15 154 800	1 300 100	8.6

P.T.T. Población Trabajadora Total

P.T.A. Población Trabajadora Agraria

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Como se argumentaba antes, es posible deducir el enorme desplazamiento

de los trabajadores del campo hacia los centros urbanos. Ese ajuste por el cual han pasado todos los países desarrollados en la década de los cincuenta y sesenta, aquí en España lo encontramos aún hoy. En apoyo a ese cambio tardío, por otra parte, la CEE ha invertido en los sectores agrario y pesquero, desde 1986 la importante suma de 2 140 208 millones de pesetas, distribuidos como muestra el siguiente cuadro:

**CUADRO III INVERSION DE LA C.E.E. EN LOS SECTORES
AGRARIO Y PESQUERO.**

A Ñ O	Pta.
1986	37 551.60
1987	90 048.40
1988	270 236.80
1989	284 231.90
1990	336 409.40
1991	543 587.50
1992	578 142.40

Pta. En millones de pesetas

Fuente: Ministério de Agricultura, Pesca y Alimentación

Contrastando los dos cuadros, se puede notar que el campo está consiguiendo un cierto grado de eficiencia a medida que con un menor contingente consigue mejorar su producción neta. Es decir, ha conseguido un aumento

significativo de productividad a partir del año de 1986 que coincide con la entrada de estas aportaciones, pero se mantiene relativamente estable a partir del año 1988, aunque con un número muy inferior de mano de obra.

4.2. El criterio urbano: un obstáculo para el campo.

Este fenómeno migratorio ha generado un enorme cambio social en la medida en que las ciudades han sido efectivamente el gran polo de atracción de todo ese contingente humano, con todas las consecuencias de desenraizamiento familiar, marginación, y demás secuelas sociales de todos conocidas. Las ciudades se han transformado en grandes concentraciones habitacionales que, por su parte, demandan una aplicación inmediata de la Psicología, pues ahí están las grandes empresas, las grandes bolsas de miseria, los mayores problemas resultantes de la marginación, como la delincuencia, la drogadicción, y un largo etc.

Por otra parte, las fuentes de financiación también han sido un elemento determinante para que las ciencias sociales en general, y la Psicología en particular, se dedicaran a cuestiones urbanas. El medio urbano recibe más dinero para investigar que el medio rural, por lo que los resultados científicos son aplicables en mayor medida a lo urbano que a lo rural. Así, con el paso del tiempo, el campo se va empobreciendo "científicamente". Ese empobrecimiento se refleja no sólo en la escasa aplicación de nuevas tecnologías, sino también en la propia estructura metodológica de intervención y análisis. De este modo, la metodología que es utilizada en la Psicología y en la Psicología Social en particular es una metodología basada y pensada para el hombre urbano. Tiene por base o bien estudios que requieren de un elevado control de las variables utilizadas, en los que

los sujetos son necesariamente residentes en ciudades (esta es una variable nunca citada la hora de generalizar los resultados) o cuando se realizan estudios de campo en un ambiente urbano, se utiliza una metodología muy sofisticada, pero que en el mejor de los casos requiere personas con un cierto nivel educativo y costumbre de manejo de las técnicas de papel y lápiz. Ahí se aplican determinaciones de muestras poblacionales considerándose la proximidad y facilidad del reemplazamiento del sujeto que por azar no es encontrado. Búscase según determinados criterios el vecino más próximo. Ahora bien, eso es muy sencillo en un edificio. ¿Pero en una finca o hacienda? El hombre que trabaja el campo, tiene un grado de estudios más bajo que los de las ciudades. Su labor tiende a ser desarrollada de una manera más solitaria, excepto en las épocas de las cosechas, y de algunos cultivos específicos. Su vecino más próximo, a veces, se encuentra a una distancia considerable.

4.3. La Psicología y su interés por el mundo rural.

De lo dicho con anterioridad se deduce que la Psicología debería preocuparse más por el estudio del medio rural, como ente propio, con características propias y que le demarcan un sitio apropiado de investigación. Es más, se necesita una teoría para el hombre rural, pues nos parece un error intentar acercarnos a él desde un punto de vista urbano. La mayoría de los estudios de la Psicología Social acerca del hombre rural, su vida y su entorno, parten de perspectivas y referencias urbanas. En una recopilación realizada sobre estas publicaciones más recientes, tomando como referencia la American Psychology Association (A.P.A.), hemos establecido el siguiente cuadro sinoptico:

CUADRO IV AREAS DE ESTUDIOS RESPECTO AL HOMBRE RURAL

TOPICO	PORCENTAJE
Salud Mental	27.00
Familia	25.00
Actitudes	9.00
Ergonomía y Var. Individuales	9.00
Tecnología	9.00
Política Económica	7.00
Satisfacción y Calid. de Vida	5.00
Extensión Agraria	4.00
Conceptos y Definiciones	3.00
Ecología	2.00

Como es posible verificar, el índice más elevado de publicaciones se refiere a la Salud Mental, seguido de cerca por los estudios sobre la Familia, sumando ambas un 52 % del total. La otra mitad está dividida entre Actitudes, Ergonomía y Variables Individuales y Tecnología con un 9 % cada una. Estudios sobre la Política Económica y diferencias sociales aparecen con un 7 %. Satisfacción y calidad de vida con 5%. La Extensión Agraria apenas cubre un 4 % del total. En cuanto a los Aspectos Conceptuales y Definicionales, les corresponden un 3 % y, finalmente, los aspectos psicológicos relacionados con la Ecología aparecen con un 2%. Es de suponer que este último apartado, dado el gran interés que el tema encuentra actualmente en los medios de comunicación y su importancia cada vez más pujante, obtenga un elevado índice de desarrollo en los próximos años.

Si analizamos por separado los apartados arriba citados, verificaremos que en el tema referente a la Salud Mental, que ocupa aproximadamente una cuarta parte de los estudios analizados, casi un 60% son también de investigación sobre el estrés, como los realizados por Walker (1986, 1987); Schulman y Armstrong (1989,1990); o Weigel y Weigel (1990a, 1990b). El alcoholismo y los estudios sobre los cuidados y la prevención de la salud aparecen con cerca del 10% cada uno. Son representativos de este apartado las investigaciones efectuadas por Allami y otros (1989) y por Hudson y otros (1988, 1989). El resto se divide entre estudios comparativos entre extranjeros y nativos, representados por los trabajos de Vega y otros (1985a), los referidos al aislamiento social, investigados por Langford y Keating (1987) y por Rosenblatt y otros (1984). Por último los relacionados con la sintomatología psiquiátrica (Vega y otros 1985b).

En lo que se refiere a los estudios acerca de la familia, podremos notar que se encuentran mejor distribuidos por temas que el anterior, aunque asimismo vamos a encontrar un 40% de los estudios sobre el rol familiar y la crisis económica (Davis-Brown, 1987; Hargrove,1986, Rosenblatt,1991). Queremos creer que eso se debe a que estos estudios son recientes y precisamente han coincidido con la crisis en la agricultura de Estudios Unidos en los años 80. También es importante resaltar cómo en dicho país los psicólogos y sociólogos buscan investigar los problemas de lo cotidiano, de lo más cercano, diríase casi que del día a día, puesto que, inmediatamente al surgimiento de la crisis en la agricultura, al año siguiente ya empiezan las publicaciones tratando del tema. Un 28% de los trabajos se refieren a la herencia en el campo (Anderson y Rosenblatt, 1985; Hughey y otros, s.f.; Russel y otros, 1985). Es éste un tema muy interesante, para estudiar aquí en España por los psicólogos sociales complementando, desde su punto de vista, los trabajos realizados por los antropólogos que han tratado del asunto. Clemente (1991) hace referencia al respecto, al tratar la cuestión de la juventud agraria. Acerca del estilo de vida de los agricultores, hay un 16% (Walker, 1989, Salamon y Markan, 1984 y Schroeder y otros). Un 12% de los estudios son sobre el rol femenino (Keating y Munro, 1988, Berkowitz, 1983, Burton y White, 1984) y solamente un 3% hace comparación explícita entre el

mundo rural y el mundo urbano (Rosenblatt y otros, 1991).

Los datos de estos estudios son preferentemente recogidos a través de entrevistas o cuestionarios. En este contexto de investigaciones sobre la familia agraria, también se encuentran reflexiones que van más allá de la mera descripción, introduciendo variables económicas y análisis más matizados por una perspectiva multidisciplinar.

Con referencia a los estudios que se han dedicado a analizar las actitudes de los agricultores, como era de esperar, éstos abarcan un largo espectro, que va desde la influencia del agricultor sobre el comportamiento reproductivo de los cerdos (Hemsworth, 1989); hasta análisis sobre el estatus social de los agricultores (Gartrell y Gartrell, 1985). Otros temas incuyen la manera como se percibe la jerarquía en las cooperativas agrícolas (Lanneau, 1986), la conservación del suelo (Lynne y Rola, 1987); escalas de conocimiento sobre determinados cultivos (Pathak, 1987) y, como no podría dejar de ser, se analizan también sus características conservadoras (Linne y otros, 1988), además de una comparación entre el hombre urbano y el rural (Melton y Hardgrove, 1987).

Desde un punto de vista de la ergonomía y del individuo, los trabajos se dividen entre mejoras en el uso y manejo del tractor, para evitar accidentes (Aherin y otros, 1990); Goldberg y Parthasarathy, 1989), aspectos individuales en la comunicación visual gráfica, para prevención y uso de pesticidas (Greishop y Winter, 1988), entrenamiento de agricultores en discriminación de tareas (Hartley y otros, 1989, 1990) y, también, preparación de psicólogos clínicos para el mundo rural (Hardgrove y otros, 1990).

Analizando el epígrafe de tecnología, nos encontramos con que la mayoría de los estudios se refieren al uso y manejo de pesticidas (Grieshop, 1984, 1988). Este tópico, abarca desde estudios respecto al entrenamiento del agricultor, hasta sus creencias y comportamientos al utilizar los pesticidas, sus riesgos y también técnicas de difusión de informaciones sobre su uso correcto (Grieshop, 1989, 1992).

Otros asuntos de interés en este apartado son el uso del ordenador en la agricultura (Audirac y Beulieu, 1986); mecánica agrícola, (Duncan y Wegscheid, 1985) y también sobre el uso adecuado de fertilizantes (Singh y Ray, 1985).

Bajo el título de Política Económica y diferencias sociales, vamos a encontrar un amalgama de asuntos puesto que a una definición tan amplia, le corresponden muchas posibilidades. Así, encontramos trabajos sobre discriminación racial en el campo (Molnar y Lawson, 1984); la tendencia en aumentar el número de las pequeñas propiedades agrícolas, bajo el control de gente de la ciudad, principalmente de profesionales liberales (Fliegel y otros, 1984; Harper y otros, 1980); análisis de los métodos para el aumento de la productividad a partir de la extensión agraria (Melkote, 1984; Schroeder, 1983); la inserción de los jóvenes agricultores en el campo (Martinez-Brawley, 1987). También encontramos análisis sobre el impacto de la liberalización del comercio para la agricultura (Hargrove, 1989) y de las causas de la pobreza en el campo (Lobel, 1987).

Estos tópicos demuestran bien la amplitud de preocupaciones y posibilidades de análisis y de investigaciones posibles a desarrollar en el campo. En lo que se refiere a la satisfacción y la calidad de vida en el medio rural, los trabajos comprenden desde la planificación de servicios y acciones comarcales y municipales para el desarrollo del bienestar social en el medio rural (Martinez-Brawley, 1989); hasta los estudios sobre el establecimiento de servicios de prevención hacia el joven agricultor problemático (Beker, Eisikovits y Guttmann, 1987). Analizan el nivel de expectativas con respecto a la satisfacción en el trabajo rural tanto en trabajadores, como en líderes municipales y en técnicos de extensión agraria (Molnar, 1985; Molnar y Smith, 1982).

Las definiciones como tales ocupan un espacio relativamente pequeño en esta revisión bibliográfica. Si bien existe un número razonable de artículos, pocos son los que incluyen modelos teóricos. Así, tratando de definir lo que se entiende por rural, Jordan y Hardgrove (1987) se detienen en las características sistémicas

del medio ambiente rural; sobre la investigación local o de acción (Blanco, 1991), además del concepto de la extensión agraria y la formación de especialista para el campo (Martinez-Brawley, 1985). Es posible que de alguna manera, los impulsos o las condiciones que favorezcan una respuesta investigatoria tan pronta, como la que hemos comentado antes, sean los mismos que inhiban una mayor preocupación los aspectos más teóricos, más conceptuales.

4.2. INVESTIGACIONES PSICOLOGICAS Y EL MUNDO RURAL.

4.2.1. Un desafío: el método "rural".

Analizando las publicaciones arriba citadas, desde un punto de vista metodológico, podemos verificar que en su gran mayoría son estudios descriptivos a través del uso de técnicas como el cuestionario, la entrevista o la observación "in situ". Como afirmábamos antes, el mundo rural es muy distinto del mundo urbano, donde se mueven con más facilidad y experiencia los psicólogos. Pensamos que la metodología a utilizar para investigar este área debe tener en cuenta las limitaciones impuestas por la realidad. En resumen, sólo a través de la utilización de estas técnicas es posible conseguir el objetivo de buscar informaciones respecto de este universo que nos es tan cercano y al mismo tiempo tan lejano.

Y siempre ha sido así. Al encontrarse con un nuevo campo de investigaciones, los científicos inicialmente buscan caracterizar y describir, antes

que tener resultados más refinados. Lo que ocurre actualmente es que el campo, desde un punto vista psicológico, se encuentra virgen, y como tal es visto, o bien, como una extensión del mundo urbano, o como un todo único. Como si en sí mismo no guardara diferencias, hacia las cuales es necesario profundizar, para encontrar lo que distingue uno del otro. Miramos el mundo rural casi como por negación, por lo que no es lo urbano, lo cual es un error. Las diversas instituciones como sindicatos, asociaciones, el tamaño de la tierra poseída, y más aún, el lugar donde está ubicada esta misma parcela, puede provocar distintas formas de comportamiento de las personas. Para que se tenga una idea de lo que queremos decir, seguramente son muy distintos los valores de un terrateniente en Andalucía que el de un agricultor en Galicia. El tipo de cultivo, si uno es o no dueño de la tierra, si está o no vinculado a determinadas instituciones, determina de una manera muy profunda su modo de encarar la vida y, por supuesto, de reaccionar frente a las nuevas demandas de la sociedad. Otro rasgo definitorio en este contexto, es la absorción de las nuevas tecnologías, o el reto que implican los cambios económicos, determinados, por ejemplo, por los dispositivos de la integración europea. La Psicología debe y puede aportar conocimientos que ayuden a estas personas a relacionarse con eficacia, en el medio ambiente cambiante que les rodea.

Mientras tanto, por la misma ausencia de experiencia en investigaciones en esta área, los psicólogos nos encontramos carentes de estudios y métodos que aporten y faciliten un planteamiento más adecuado para este contingente poblacional. Así pues, nos gustaría señalar, a través de estos comentarios, por una parte la necesidad que sentimos de aproximarnos al estudio del mundo rural y, por otra, la dificultad metodológica que implica esta aproximación. No es posible que nos quedemos parados, esperando el uso de métodos que no son aplicables a este universo. Es decir, tenemos la obligación de ser humildes y encontrar a la vez la sabiduría de "someter" el método a las características y objeto de nuestra investigación. De tener claro que el método no es más que una manera de buscar conocimiento, un cierto tipo de conocimiento. Lo que implica un enfoque más extensivo que intensivo. Lo dicho con anterioridad debe interpretarse como parte

de este conjunto de dificultades propias del encuentro entre el método científico y la realidad.

4.4.2. El interés de las Organizaciones Cooperativas agrarias.

Si de una manera general, se ha estudiado poco el mundo rural, cuando se especifican temas o áreas, menos aún. Este es el caso de las organizaciones agrarias. Lo poco que hay son estudios sociológicos de una perspectiva amplia desde un punto de vista institucional como por ejemplo sobre el sindicalismo. La organización como tal apenas ha sido analizada, por eso nos ha interesado este tema, y dentro del contexto organizacional agrario el estudio de los mecanismos psicosociales presentes en las cooperativas agrarias.

Así, se pretende beneficiar a un colectivo social compuesto por aquellas personas que han elegido el cooperativismo como forma de abordar su universo laboral; la creación de un tejido social fuerte en el mundo rural, ayudando a las personas que ahí se quedan con mecanismos psicológicos que faciliten llevar adelante las organizaciones que fundaron o que serán futuramente creadas, porque el cooperativismo rural es tanto una forma empresarial como todo un modelo alternativo psicosocial que implica una serie de valores nuevos a la hora de plantearse las relaciones laborales. Creemos que también interesa al desarrollo de las ciencias sociales, en general, poco preocupadas por el mundo rural y agrario y centradas, por lo tanto, en el universo urbano, lo que ha supuesto que un tema

como el que aquí nos ocupa apenas esté representado bibliográficamente.

Para la consecución de los objetivos arriba citados, que podrían evitar una vida tan corta en tantas cooperativas agrarias, fomentando valores cooperativos, y que ayudaría a las cooperativas a conseguir mayores rendimientos, es preciso considerar las características específicas de estas organizaciones, que son radicalmente diferentes a las organizaciones burocráticas por un lado, y a las organizaciones cuyo principal objetivo es el ánimo de lucro por otro. La existencia de una estructura mucho más democrática, en la que las decisiones se toman por todos los socios y no apenas por un equipo de dirección; el que los propios trabajadores sean, en la mayoría de los casos de las pequeñas cooperativas, los socios de la organización; así como otras muchas características hacen que el cooperativismo no sea una posibilidad mercantil más, sino una forma más adecuada de concebir las relaciones del trabajador con su medio y con su trabajo, más acorde con un mínimo principio de calidad de vida. Es preciso destacar también que el mero hecho de pertenecer a una cooperativa no implica asumir una mentalidad abierta, democrática, participativa, cooperativa en una palabra. El conocer a fondo esta estructura, donde el elemento del poder es algo que diferencia fundamentalmente a la cooperativa agraria de las demás organizaciones, puede permitir la creación de propuestas realmente útiles para este sector.

5.- EVOLUCION HISTORICA DEL COOPERATIVISMO ESPAÑOL

Antes de empezar este capítulo, creemos necesaria una pequeña explicación respecto a su importancia. Entendemos que el cooperativismo, en cuanto movimiento social, está inserto en unas determinadas circunstancias históricas, cuyo repaso es importante para su comprensión. Esta necesidad es más fuerte en un país como España, cuya trayectoria histórica es muy rica en cambios políticos e ideológicos muy demarcados. El cooperativismo español no es reciente, y ha pasado por diversas etapas en conjunción con los momentos políticos que vivía en el país. Así, pensamos que para entender mejor algunos rasgos del cooperativismo actual, sería interesante mirar un poco hacia atrás y verificar históricamente cómo ha evolucionado. Por otro lado, queremos poner de relieve que éste no es un trabajo sobre la historia del cooperativismo español, sino sólo que introduciremos una reseña para la mejor comprensión del tema.

5.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN ESPAÑA.

5.1.1. El cooperativismo: Orígenes.

El cooperativismo es algo que está presente en casi todos los países del mundo, sea cual sea su ideología, administración política o económica. Tanto los países de estructura económica de libre mercado, como los de economía centralizada, poseen entidades cooperativas.

Las primeras cooperativas nacieron en el período de 1820 - 1840 en Gran

Bretaña y Francia, y en menor escala en otros países europeos. Algunas de las más interesantes fueron la Asociación de carpinteros y la de tipógrafos, ambas constituídas en París en 1831; la de los Pioneros de Rochdale, fundada en Gran Bretaña en 1844; y las cajas Schulze-Delitsche, aparecidas en Alemania en 1859. En su primera época, las cooperativas fueron también sociedades de ayuda mutua, sindicatos y centros de estudio popular. En España, la primera cooperativa de consumo se fundó en Barcelona en 1840. En 1871, nació en Madrid "El arte de imprimir", presidida por Pablo Iglesias, y de la que salieron los primeros militantes del Partido Socialista Obrero Español. En 1895 se constituyó en Londres la Alianza cooperativa internacional, que cuenta con más de 215 millones de afiliados, distribuidos en 55 países.

Los agricultores, y sobre todo los pequeños agricultores, tienen necesidad de la cooperación para compensar de ese modo su inferioridad ante otras ramas de la actividad económica. De ahí el gran impulso que la cooperación ha tomado en este terreno. El nacimiento de las cooperativas de agricultores, o cooperativas agrícolas, va íntimamente ligado a la institución del crédito cooperativo. En 1847, Raiffeisen, burgomestre alemán, decidió crear un sistema de bancos locales que beneficiaran a los agricultores y les permitieran abandonar a los usureros.

5.1.2. El cooperativismo agrario en España. La situación heredada.

España es y ha sido un país donde el cooperativismo ha tenido un lugar dentro del universo agrario. De cara a poder comprender adecuadamente la situación actual del cooperativismo, comenzaremos por efectuar una breve reseña

histórica del surgimiento y evolución de este movimiento en España.

Las formas colectivistas de explotación agraria en España poseen una larga tradición. Joaquín Costa comenta cómo desde el siglo XV ya se empiezan a generar estructuras de este tipo, habiendo ido evolucionando y variando sus planteamientos a lo largo del tiempo. Así, antiguamente existieron los cotos fijos a censo público, las tierras patrimoniales de la comunidad, las tierras comunes del vecindario, así como cofradías, hermandades, comunidades de regantes, etc. Aún hoy existen algunas de estas estructuras, así como mecanismos para que personas con bajos ingresos económicos pudieran acceder a la posesión de la tierra, tales como el sorteo periódico de tierras comunales.

A pesar de este surgimiento tan temprano en el tiempo, y según señalan Ceña y otros (1983), debido a la existencia en el siglo XV de un modo de producción específico, que en nada se parecía a otros posteriores, como los que se implantaron a partir de la revolución industrial, con el advenimiento del capitalismo, lo cierto es que el movimiento asociativo no fue especialmente importante en ninguna región o país. Es precisamente a partir del surgimiento de la revolución industrial, cuando las explotaciones agrarias experimentan una reordenación, creándose formas comunales en el sentido en que hoy las conocemos. Si hubiera que demarcar un momento histórico temporal específico para determinar la aparición de unas formas cooperativas más relacionadas con las nuestras, habría que acercarse al momento actual aún más en el tiempo, avanzando hasta los finales del siglo pasado y el inicio del actual.

5.1.3. El problema de la agricultura en la Ilustración.

También desde hace tiempo, el campo ha recibido la preocupación de los intelectuales. Principalmente en el período de la "Ilustración", abogándose por la necesidad de cambios en la forma de explotar, y en la misma distribución de la tierra vigente, como es posible ver por declaraciones como la que se reproduce aquí:

"La falta de instrucción en agricultura, y la decidida oposición y repugnancia, que generalmente se encuentran en casi todos los labradores, para mudar o variar alguna parte de sus rutinas o prácticas heredadas de sus mayores, y el no querer admitir ningún modo de cultivo, aunque aprobado en otras partes, son causa de los pocos adelantamientos rurales que hasta ahora se han hecho entre nosotros." (Herrera, 1819; en Donézar, s.f.).

La principal dificultad con que se encontraban los ilustrados para llevar a cabo una reforma agraria era la falta de conocimiento de las técnicas por parte de los agricultores. En 1815 se establecían seis cátedras de agricultura, en diferentes provincias, para dar, gratuitamente, la enseñanza teórica y práctica de esta ciencia. El preámbulo de la "Real Orden" resumía así los objetivos, conforme se puede ver in Donezar (s.f., pag. 88).

"Es una verdad reconocida por todos los economistas, que la principal riqueza de una nación, depende esencialmente del buen estado en que se halle su agricultura. Llevada esta al grado de perfección de que es capaz, al paso que proporciona sacar todas la

ventajas que da de si, el cultivo de la tierra, florecen al mismo tiempo la industria y el comercio a cuyos ramos fomenta con sus productos. La España esta destinada, por su situación, a ser una de las naciones en donde con mejor exito, puede darse a su agricultura un grande impulso, pues la convidan a ello su delicioso clima y fecundo suelo, de que disfrutan la mayor parte de sus provincias. Pero por desgracia, aunque en tiempos antiguos ha logrado la España que su agricultura se hallase floreciente, en estos últimos ha decaído tanto, que con razón se puede decir que en general está sumamente atrasada con respecto a los progresos que ha hecho, y hace en otros países."

5.1.4. La desamortización y sus consecuencias.

La tierra era escasa, porque estaba en manos de un reducido número de titulares. Estos buscaban asegurar su propiedad a través de la amortización, puesto que ésta beneficiaría a aquellos que pudiesen pujar en las subastas públicas. Está claro que los jornaleros y campesinos no podrían competir con los señores a la hora de pagar por las nuevas tierras. En contra de este estado de cosas, se manifestaban ilustrados como Jovellanos, que tanto ha influido el espíritu de la Ilustración, y al que podemos considerar como uno de sus más representativos exponentes. Su pensamiento, respecto a este tema, queda bien ejemplificado en comentarios como el siguiente:

"Reducidos los propietarios a vivir holgadamente de sus rentas, toda

su industria se cifrará en aumentarlas, y las rentas subirán, como han subido entre nosotros, al sumo posible. No ofreciendo entonces la agricultura ninguna utilidad, los capitales huirán no sólo de la propiedad sino también del cultivo y la labranza, abandonada a manos débiles y pobres, será débil y pobre como ellas, porque es cierto que la tierra produce en proporción, del fondo que se emplea en el cultivo. ¿Que producto será de esperar de un colono que no tiene más fondo que su azada y sus brazos? Por último, los mismos propietarios ricos, en vez de destinar sus fondos a la mejora y cultivo de sus tierras, los volverán a otras granjerías, como hacen tantos grandes títulos y monasterios que mantienen inmensas cabañas, entretanto que sus propiedades están abiertas, aportilladas, despobladas y cultivadas imperfectamente." Jovellanos (1971,pag.11).

La forma en que se realizó la desarmotización, por el sistema de subasta y libre contratación, negó las posibles mejoras de las condiciones de vida del campesinado. Los decretos que ordenaban reducir a dominio particular los baldíos y prometían parcelas a los jornaleros, fueron, a su vez, motivo de ocupaciones de tierras. Sin embargo, éstas no podían prosperar al carecer los ocupantes de los capitales precisos para el cultivo. El resultado era una parodia de la esperada reforma agraria en que los beneficiarios, apenas recibían sus parcelas, se veían en la necesidad de trasparsalas a otras personas (Donézar,s.f.,pag.14).

La desamortización de las tierras colectivas, o por lo menos su venta, fue algo sistemáticamente utilizado, primero por los consejos para paliar sus deudas en tiempo de la guerra de Independencia, y luego por los gobiernos para aumentar los cultivos en orden a acrecentar los ingresos de Hacienda.

Por lo tanto, la desarmotización era vista como mala y ruinosa por los labradores, puesto que a ellos no les quedaba la tierra y, ésta, al cambiar de dueños, modificaba los precios y las condiciones de arrendamiento, que se mantenían con los antiguos propietarios, muchas veces de generaciones anteriores.

El objetivo principal de la desarmotización de Mendizábal era la obtención de recursos para sanear la Hacienda y ayudar al ejército en la guerra civil. El sistema de subasta aparecía como el más apropiado, puesto que reunía dos ventajas: una vinculada a la ideología liberal de la igualdad de oportunidades - podían participar, en principio, todo tipo de personas, desde el hacendado al jornalero - y, otra, que proporcionaba dinero de forma inmediata, lo que interesaba sobremanera al Estado. Permaneció, al final de todo, el mismo reparto de la tierra, solo que en distintas manos.

5.2. LOS PRIMEROS MOVIMIENTOS ORGANIZATIVOS AGRARIOS.

5.2.1. El cooperativismo agrario católico.

La Constitución de 1869 y la restauración de la monarquía en 1875, serán el marco político que va a impulsar el cooperativismo. Los líderes socialistas serán los impulsores de las cooperativas de consumo y producción preferentemente, y los católicos (seguidores del catolicismo social) fomentarán las del campo.

A principios de este siglo, las entidades religiosas tanto en España como en otros países (Francia, Estados Unidos, etc.) asumen como algo suyo la necesidad de incentivar el desarrollo del campo, ante la falta de interés de los Estados por asumir como suya esta función. Ante este vacío de presencia de los poderes

gubernamentales, fue la Iglesia Católica, con toda su tradición y su poder, la que se encargó de diseminar conocimientos entre las poblaciones rurales, de implantar tecnologías y de organizar a los campesinos y a los terratenientes, de cara a afrontar el reto del modo de producción capitalista en las áreas rurales (véase Puerta, 1991).

Fue en 1906 cuando se promulgó la Ley Especial sobre los Sindicatos Agrícolas. Dicha Ley, incentivaba los sindicatos, en la medida que los fines reconocidos a estos sindicatos eran:

- 1- Adquisición de aperos; máquinas agrícolas y ejemplares reproductores de animales útiles, para su aprovechamiento por el sindicato;
- 2- Adquisición para el sindicato o para los individuos que lo formaran, de abonos, plantas, semillas, animales y demás elementos de producción o útiles para el fomento agrícola y pecuario;
- 3- Venta, exportación, conservación, elaboración y mejora de los productos del cultivo o de la ganadería;
- 4- Roturación, explotación o saneamiento de los terrenos incultos;
- 5- Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura, la ganadería o industrias derivadas o auxiliares de ellas;
- 6- Aplicación de remedios contra las plagas del campo;
- 7- Creación o fomento de instituciones de crédito agrícola, bien fuera directamente en el seno de la asociación o bien creando o fomentando Cajas, Bancos o depósitos independientes de las mismas, o bien sirviendo de intermediario entre estos establecimientos y los miembros del sindicato;

8- Instituciones de cooperación, mutualidad, de seguro, de auxilio o de retiro para los ancianos, inválidos, en su aplicación a la agricultura y ganadería;

9- Enseñanzas, publicaciones, experiencias, exposiciones, certámenes y todos los demás medios para extender los conocimientos útiles a la agricultura y a la ganadería, y estimular sus progresos, ya fuera creando o fomentando institutos docentes, o facilitando la acción de los que existían o el acceso a ellos;

10- El estudio y la defensa de los intereses agrícolas comunes a los sindicatos, y la resolución de sus desacuerdos por medio del arbitraje.

Se consideraba también como sindicato la unión de asociaciones agrícolas, constituida con vistas a conseguir en común uno o varios de los objetivos arriba enumerados.

Fue entonces cuando mejor se estructuraron los primeros sindicatos, siendo la Iglesia Católica, a través de los hombres de la Acción Católica, la primera institución en darse cuenta de la importancia de acogerse a la ley y, propiciándose así un gran impulso de sus sindicatos, expandiéndose por toda la península y suplantando a los de ideología socialista o anarquista con los cuales se disputaba hasta entonces la primacía. Se puede afirmar, por tanto, que la historia del cooperativismo agrario en España, en el primer tercio del presente siglo, se identifica con la historia de los sindicatos agrícolas católicos (véase García Mejía 1983).

Se establecen así los denominados "Sindicatos Católicos Agrarios", cuyo objetivo explícito era el de ayudar económicamente a los campesinos, para poder superar los años de malas cosechas y poder sobrevivir ante coyunturas económicas difíciles.

Es importante destacar que, en este momento, no existían apenas diferencias entre los objetivos de los sindicatos y los de otras formas de asociacionismo, como solían ser las cooperativas. Por este motivo es históricamente difícil diferenciarlos. Los datos estadísticos que presentaremos, representan esta característica, es decir, está mezclado lo que es en un determinado momento cooperativa agraria o sindicato. Lo importante es destacar las formas de asociaciones que podían ser encontradas y que reflejan las disponibilidades económicas y culturales de un determinado momento histórico. El mismo Rafael Heras (1937, pag.11) reconoce estos hechos como presentes hasta entonces, en un artículo que reproducimos aquí:

"En el campo Español, la forma de asociación cooperativa más extendida es la conocida con el nombre de Sindicato Agrícola, nombre impropio, puesto que en realidad, la mayoría de estas asociaciones son de tipo cooperativo, aunque constituidas sin verdadero espíritu ni sentido cooperativista, de una parte porque sus organizadores y mentores - los caciques y los curas - no lo sentían; y de otra, porque la propia Ley de Sindicatos no se ajusta a los principios fundamentales de la Cooperación. En el mismo caso, se encontraban las Cooperativas de consumo antes de dictarse la Ley vigente, puesto que se regían por la primitiva de asociaciones y, sin embargo, no se dio el caso, en ninguna de ellas, de establecer la pluralidad de votos, como en muchos Sindicatos agrícolas, con lo cual, prácticamente, ejercían un dominio los asociados más ricos. Además, en muchas de estas Asociaciones se admitía la ingerencia de personas extrañas, como el célebre Consiliario. (...) Por esta causa, la verdadera cooperación es casi desconocida en el agro Español. Porque todos los caciques y señoritos tuvieron buen cuidado siempre, de que el campesino Español no se enterara siquiera de que la República, había enriquecido la legislación social Española con una Ley de Cooperativas amplia, progresiva y eficaz, para encauzar la cooperación en las ciudades y en los campos."

A finales del siglo XIX y comienzos del XX el cooperativismo se verá afectado por la coyuntura política nacional. Los socialistas, los católicos y los anarquistas se van a disputar el apoyo y fomento de las cooperativas.

Las cooperativas agrarias, de consumo, textiles, de pescadores, etc., proliferaron en un alto grado por toda la geografía. Hay una gran preocupación en agruparse; va a ser el tema central de muchas reuniones y congresos. En este período las cooperativas de funcionarios y de "casas baratas" se van a extender.

Pero a la par que este objetivo de carácter material, existía también, y no en menor importancia, otro objetivo, de carácter espiritual, que pretendía fomentar una estructura apostólica de la doctrina católica en el campo. Desde un punto de vista político, este segundo objetivo implicaba una alianza con los terratenientes, de forma que el poder se repartiera entre estos dos colectivos, luchándose contra otras influencias que pudieran surgir, fueran políticas o no, y que pretendieran quitarles parte de su poder.

La labor de estas asociaciones era bastante más amplia de lo que se pudiera pensar a primera vista, teniendo a su cargo lo que conocemos como extensión agraria, dando a conocer las nuevas tecnologías (utilizando la palabra tecnología en sentido amplio). Este aspecto implicaba también la adquisición de todo tipo de máquinas y de aperos agrícolas, abonos, semillas, insecticidas, etc. También se ocupaban de la financiación de la producción, de la organización de la compra y venta de los productos, y de toda una serie de cuestiones que en otros países serían competencia, más adelante, del Estado.

Y junto con el aspecto citado, ya hemos comentado cómo la Iglesia Católica desarrollaba una acción pastoral, cuya ideología fundamental se basaba en predicar la buena comprensión y necesaria coordinación entre los patrones y los operarios, evitando todo síntoma de concienciación de clase, no cuestionando el poder establecido, y haciendo ver a los agricultores que los sufrimientos de esta vida eran necesarios para conseguir ese "maná" celestial que llegaría "post

mortem".

La influencia de la Iglesia iba a seguir, ya que contaba con una infraestructura poderosa basada en las parroquias y en las cofradías, lo que le permitía el acceso a todos los rincones y además, con el apoyo de la población, al haber conseguido con anterioridad un alto nivel de influencia social; así, su actuación se podría definir como de "poder de facto". Esta situación de indeterminación, en la que el poder real se situaba en manos del Estado, y el de "facto" en la Iglesia, era una fuente continua de tensiones, que según la orientación política de cada gobierno adquiriría matices distintos (véase Ceña y otros 1983).

5.2.2. El cooperativismo obrero.

Pasaremos ahora a describir el cooperativismo de las organizaciones sindicales obreras, para lo que comenzaremos con una interesante cita del historiador Junco (s.f. pag.49):

"Hasta 1899, el peso de las organizaciones socialistas en el conjunto del asociacionismo obrero fue moderado. En este año, el Partido Socialista Obrero Español (P.S.O.E.) llegó, prosiguiendo su línea ascendente, a tener 45 agrupaciones representadas en su V Congreso (estimándose en menos de 3000 el número de sus afiliados) y la Unión General de Trabajadores (U.G.T.), cambiando este año el signo descendente (iniciado en 1894) por el ascendente, registró un total de 15.261 afiliados. Sus áreas de implantación fueron Madrid,

Vizcaya, Asturias y Cataluña" . Para P. Biglino el P.S.O.E. de finales de siglo era un partido pequeño y urbano para el que la cuestión agraria era un tema marginal y teórico respecto al industrial. Así, en 1899 la pequeña Sociedad de Obreros Agrícolas de Sitges (integrada por 90 aparceros y "rabassaires") fue la única asociación específicamente campesina de la U.G.T. Durante los últimos años del siglo XIX, se operó un cambio en los planteamientos socialistas; la revolución social pasó a considerarse como un objetivo a alcanzar en un largo plazo y, por consiguiente, sus organizaciones dejaron de ser consideradas un medio para pasar a convertirse en un fin. Las teorizaciones sobre la revolución dieron paso a las tareas de organización, a la propaganda sindical y política y a la lucha reivindicativa sobre mejoras concretas. Sin duda, la incidencia de la Ley de sufragio universal(1890) sobre el P.S.O.E es un factor a considerar a la hora de analizar este cambio estratégico."

La afiliación a la U.G.T., que aumentó desde 1900, comenzó a retroceder desde 1905 (año en que se pasó de 57.037 afiliados en marzo a 46.485 en octubre). En cuanto al sector campesino de la U.G.T., el retroceso fue aún más acentuado y prolongado. La crisis agraria y el hambre, la emigración, las trabas oficiales al asociacionismo de clase, la respuesta patronal organizada, la general desilusión campesina tras la huelgas, el ascenso del movimiento católico de los sindicatos mixtos de Castilla y el circunstancial incremento del asociacionismo anarquista en Andalucía Occidental, hicieron que la incipiente presencia de la U.G.T. en el campo descendiese bruscamente.

Es a partir del año 1910 cuando, tanto las asociaciones católicas como las socialistas y anarquistas, conocen su mayor desarrollo en cuanto al número de afiliaciones. El movimiento anarquista por estas fechas se presentaba muy estructurado en algunas provincias. Conforme podemos ver a través del análisis de García Mejía (1983),

"Cuando en 1931 termina la monarquía y empieza la segunda república, el cooperativismo español presenta dos grandes vertientes. Una, la del cooperativismo de inspiración "rochdaliana", ligado orgánicamente al movimiento obrero y de clara ideología socialista, principalmente en las regiones de Catalunya y Baleares. Otra de inspiración católica, según el modelo de las cajas rurales de "Raiffeissen", compuesto principalmente por campesinos y localizado, por lo general, en la Mancha, Castilla-León, Navarra y Valencia. Madrid, menos proclive a la influencia del clero, constituía una especie de isla, donde se desarrolla un cooperativismo similar al de Cataluña, de características laicas."

Es interesante resaltar cómo estaban demarcados ideológicamente los sindicatos, cooperativas y todo el movimiento social en esta época. Esta circunstancia asume su mayor relieve durante la Segunda República y toda la guerra civil.

5.3. LA II REPUBLICA.

El cambio radical que significó el advenimiento de la Segunda República influyó notoriamente en este panorama. Las nuevas condiciones políticas dieron un enorme impulso al cooperativismo socialista ligado al movimiento obrero, mientras que el cooperativismo tradicional católico, que no se expandió de manera significativa, vio aparecer la competencia de sindicatos y cooperativas agrarias en Andalucía - de carácter socialista - y en Aragón - de carácter anarco-sindicalista - que llegaron a tener particular importancia en este período.

A los pocos meses de proclamarse la República se promulgó el Decreto-Ley de 4 de julio de 1931. Fue la primera Ley de Cooperativas. Su espíritu fue amplio y abierto, y de gran claridad expositiva. Su eficacia fue muy escasa por causa de las circunstancias políticas de la época. En 1934 la Generalitat de Catalunya va a promulgar, primero, la Ley de Bases de la Cooperación, y después, la Ley de Cooperativas.

Según García Mejía (1983), la contienda civil (1636 - 1639) significó enormes pérdidas para el movimiento cooperativo y significó también su alineamiento político inevitable, ante todo por las ideologías que inspiraban sus distintas tendencias. Al menos del lado republicano habrá un claro compromiso.

Las cooperativas agrícolas de Andalucía y Aragón, referidas anteriormente, llegaron, por ejemplo, a constituir durante la guerra civil importantes fuentes de abastecimiento para el frente republicano, tomaron la tierra para impulsar una reforma agraria nunca alentada con suficiente energía por las autoridades y practicaron, como ya se señaló, novedosas formas de trabajo colectivo que dieron al cooperativismo nuevas perspectivas.

5.3.1. Los años de la postguerra.

El triunfo de los alzados sobre las fuerzas republicanas y los inevitables cambios políticos que ello implicó, condujeron a la desaparición del cooperativismo de tendencia socialista y anarquista. La ley fascista contra el marxismo, el judaísmo y la masonería, significó la disolución de las cooperativas de inspiración socialista o anarcosindicalista y el paso forzoso de todos sus bienes a las nuevas

autoridades franquistas.

También dentro de determinados sectores católicos, principalmente los más vinculados al socialcatolicismo, durante la Guerra Civil Española, se produjeron momentos de gran tensión, en cuanto que los falangistas discreparon de ciertas orientaciones católicas, en aquella época más acordes con el socialcatolicismo. Al terminar la guerra civil, con la victoria de la falange, así como con el establecimiento del franquismo, la Iglesia tuvo que reconciliarse con su lado más conservador, de cara a poder seguir teniendo una influencia dentro del campesinado.

Por estas fechas, y bajo la influencia de la Iglesia, varias federaciones y confederaciones agrarias se encontraban asociadas dentro de la "Confederación Nacional Católico Agraria (C.N.C.A.)", así como en las "Juventudes Obreras Nacional Sindicalistas (J.O.N.S.)", que a su vez se conformaron a la estructura del nuevo Estado franquista resultante. El predominio de unas facciones sobre otras era fuente constante de problemas, produciéndose alianzas y crisis en función de intereses, tanto de nivel regional como nacional.

Los sucesivos intentos de las asociaciones agrarias vinculadas a la Iglesia Católica de cara a su independencia, fueron cortados de manera radical mediante la promulgación de la "Ley de Sindicatos Agrícolas" de 1941, que establecía una unidad político - sindical en el campo. A esta ley le sucedieron otras, que poco a poco consiguieron un predominio total y absoluto del Estado, en este caso del Estado dictatorial Franquista. Así, el Estado español se aseguraba, como haría con el resto de las actividades del país, un control total y absoluto, típico de las dictaduras.

Pero como era de esperar, el Estado no consiguió del todo su propósito, y a pesar de que la Iglesia perdió parte de su poder, no lo fue en toda su totalidad. Lo que ocurrió es que la Iglesia se amoldó a las nuevas directrices, de forma que lo que ocurrió fue en realidad un mero cambio de nombres en el cooperativismo

agrario, pero no tanto un cambio real. Además, la Iglesia debería formar parte por ley de las propias cooperativas agrarias, de forma que la figura del capellán debería estar presente en la toma de decisiones de los cooperativistas. Se producía así un nuevo pacto entre el poder del Estado y el de la Iglesia, en detrimento de un auténtico espíritu cooperativista. El socio de la cooperativa estaba así sujeto al poder del Estado y al poder de la Iglesia, ambos con derecho a veto en las decisiones cooperativas. Esta situación de connivencia entre los dos grandes poderes, no suponía sino el reconocimiento real de lo que iba pasando en general en España; una unión indisoluble entre la Iglesia Católica y el Estado franquista.

5.4. LOS ORIGENES DEL COOPERATIVISMO ACTUAL.

Lo cierto es que en los años cincuenta, España se autoexcluye del movimiento cooperativo internacional, del cual es expulsada formalmente en 1956. A partir de la lenta recuperación de la economía española, algunos quieren ver el resurgimiento del cooperativismo a partir de los años 50, otros lo sitúan en la década siguiente, y algunos como García Mejía (1983) quieren circunscribirlo a los años setenta.

Con los cambios introducidos a partir de los años sesenta con el proceso de industrialización incipiente, el campesino comienza a abandonar masivamente el campo, y la ciudad se convierte en el paraíso a alcanzar, el lugar donde abunda el trabajo y las oportunidades para todos. Estos procesos migratorios internos darán lugar a un gradual abandono del campo, y a un rápido crecimiento de las ciudades.

Realmente las cooperativas agrarias resurgen ante las malas posibilidades

que percibían los agricultores que se quedaban en el campo. La cooperativa resurge entonces, una vez más, como un mecanismo de protección. El cooperativismo, para nosotros, entró en su etapa de desarrollo, especialmente en la década de los sesenta. El número de cooperativas es considerable. En esta época se van a constituir principalmente cooperativas agrarias, le siguen las de vivienda, de producción y consumo, etc.

Con la instauración de la democracia en España, empiezan a cambiar también las cosas para el agro español. A partir de 1977 se van promulgando leyes que van modificando la situación de intromisión total del Estado y de la Iglesia en las cooperativas agrarias. Hoy en día, el cooperativismo agrario se rige por principios plenamente democráticos, pero no por ello se han resuelto todos los problemas; la integración española en la Comunidad Europea implica una serie de ajustes muy serios para los agricultores, a los que se les pide un gran esfuerzo, olvidando generalmente que ya llevan sobre sus espaldas demasiados.

Pero la situación actual será analizada a continuación con mayor detenimiento, abordando el tema del cooperativismo desde los parámetros actuales.

6. LA SITUACION ACTUAL.

Las cooperativas agrarias han desempeñado un papel importante en lo que fue la revitalización del campo en los años cincuenta y sesenta. En aquellos años, la financiación era muy limitada, escasas las empresas privadas de producción, y el cooperativismo estaba bajo el dominio ideológico gubernamental, siendo utilizado como un mecanismo adecuado para implantar una base de industrias de transformación en el campo.

6.1. LA REALIDAD SOCIOLOGICA DEL MUNDO RURAL.

El surgimiento del asociacionismo y del cooperativismo implica una nueva forma de concebir las relaciones sociales, económicas y de producción, que exige a la vez una manera diferente de concebir las relaciones laborales.

El cooperativismo no es sólo una fórmula económica, sino que hace referencia a todo un sistema de valores y a una forma de comprender el trabajo, que se basa en un concepto mucho más democrático de reparto de la riqueza, y en una noción comunitaria de lo que debe ser la explotación. En España, según los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el programa de cooperativismo juvenil, inscrito dentro del "Programa para la Juventud Rural 1983-1988", ha conseguido un alto grado de aplicación, pudiéndose destacar los siguientes datos:

- Número de jóvenes con ayuda para conseguir su integración cooperativa: 9.235
- Número de agrupaciones en las que se integraron dichos jóvenes: 847

-	Número de puestos de trabajo creados o consolidados:	5.648
---	--	-------

El tamaño medio de las cooperativas, tanto en las de nueva creación como en las antiguas, es bastante pequeño, y como vemos a través de las cifras mencionadas, bastantes jóvenes se pudieron beneficiar del programa citado.

Pero, ¿cuáles son los principios cooperativos que implican una acción común de sus miembros dentro de una perspectiva democrática?. Abordaremos este tema en primer lugar.

6.2. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

De acuerdo con la normativa vigente, toda cooperativa debe atenerse a los siguientes puntos, de cara a asegurar que el espíritu comunitario y democrático que deben inspirarla no se desvirtúe. Dichos principios se pueden resumir en los siguientes seis puntos

- 1) El libre acceso y la adhesión voluntaria: este principio es conocido en términos vulgares como el de "puertas abiertas", queriéndose significar con ello el modelo de lo que constituye una sociedad cooperativa. Nadie puede ser excluido en su deseo de querer formar parte de una cooperativa por razones que no sean puramente técnicas de la misma. Así, ni la religión, ni el sexo, ni la consideración de clase social o de cualquier otro tipo, pueden impedir la entrada de un individuo en el ámbito cooperativo, dado que el movimiento

cooperativo se caracteriza por el deseo de beneficiar al mayor número de personas posibles.

- 2) "Un hombre, un voto". Se trata de un principio de control democrático que significa el conseguir la igualdad de cada uno de los miembros en el seno de la entidad cooperativa y, consiguientemente, el rechazo a cualquier mecanismo que pudiera hacer peligrar dicho principio (como por ejemplo el voto proporcional), ya que se trata de evitar que la entidad cooperativa pueda en cualquier momento ser controlada por un grupo o grupos internos, en perjuicio de algunas de las personas que componen la cooperativa.
- 3) La distribución de los excedentes en proporción a las operaciones. Ya en los primitivos estatutos de la "Sociedad de los justos pioneros de Rochdale", antes de su reforma de 1854, se expresaba que "los excedentes se distribuirán de manera proporcional al importe gastado". Significa el establecimiento del principio de excedente o retorno cooperativo. Es decir, la devolución al socio de aquello que la cooperativa recibió de él, en cuanto que excede del coste del servicio o del valor del producto.
- 4) El principio de supresión de lucro: dada la orientación con que se crea una cooperativa, ésta rechaza originariamente toda idea de lucro. No se aporta un capital para que éste aporte un beneficio, y tampoco se persigue el lucro por el mero afán del mismo. No existe, pues, como en otras sociedades, un reparto de dividendos. La cooperativa se opone a toda idea de sociedad mercantil.
- 5) Neutralidad política y religiosa: la libertad del sujeto, la expresión de sus ideas, su participación en programas de carácter político, no puede ser una actividad que pueda o poner en juego la libertad de los demás, o perjudicar los intereses de la propia cooperativa. Ni puede

haber discriminación por ideas políticas o religiosas, ni la cooperativa puede ser utilizada en interés de determinados grupos políticos o religiosos.

- 6) Fomento y desarrollo del cooperativismo: no consiste sólo en participar en la actividad de una cooperativa, sino también en fomentar la participación de muchos otros; asimismo, el movimiento cooperativo en general, y la cooperativa en particular, se conciben como mecanismos de fomento cultural e individual de cada socio. Se pretende estimular, fomentar y educar a la persona en cuanto que ente individual.

Una vez analizados los principios que determinan el cooperativismo como tal, veamos qué peculiaridades y características presentan las cooperativas, desde el punto de vista fundamentalmente humano e interpersonal.

6.3. RECURSOS HUMANOS EN LAS COOPERATIVAS.

La pequeña explotación familiar ha desempeñado y desempeña en la actualidad un papel de primera importancia en la formación de una agricultura dinámica cuyo auge y consolidación está aún realizándose. Investigaciones de muy diversa índole corroboran la importancia del papel de la familia en el mundo agrícola. Si bien es cierto que la agricultura familiar se presenta a menudo como un ideal de tipo social, técnico y económico para la solución de los problemas agrarios, no lo es menos el que esta agricultura está mucho más desorganizada y es mucho más vulnerable que aquella que no posee características familiares, que

generalmente es la que se denomina como de "gran propiedad".

Desde esta perspectiva, el asociacionismo de los agricultores, tanto sindical como cooperativo, se contempla como un elemento determinante para la consolidación y reproducción de esta pequeña agricultura familiar. En algunas zonas del país parece afirmarse una estructura socioorganizativa dual; los grandes y medianos productores se organizan entre sí en el marco de las S.A.T. (Sociedades Agrarias de Transformación), mientras que los pequeños se integran en cooperativas.

La trama cooperativa, según Reynier (1989), posee las siguientes características, sintetizadas en tres puntos:

- 1) Se trata de un sector muy joven; la mayoría de las asociaciones son de muy reciente creación.
- 2) Todavía se encuentran en nuestro país algunas reliquias del pasado franquista, que propició e impulsó una concepción del cooperativismo que atacaba frontalmente cualquier tipo de orientación democrática, imponiendo principios autoritarios y jerárquicos. En materia económica, las cooperativas no defendían tanto los intereses de los agricultores, como los de los comerciantes o los grandes propietarios locales (Salinas, 1984a, 1984b). Además, tal y como se apuntó con anterioridad, la cooperativa era un órgano de proselitismo y de control moral de la población agraria.
- 3) Se trata de una estructura organizativa atomizada: se produce el minifundismo cooperativo en más de la mitad del sector, de forma que por regla general las cooperativas no tienen más de nueve miembros, y su nivel de facturación es bastante bajo.

A través de estas características, se puede constatar, además, cómo el

asociacionismo empresarial se produce de dos grandes maneras: por un lado se asocian los productores más importantes, mientras que por otro lo realizan los más pequeños. Por otra parte, las S.A.T. acogen generalmente a los agricultores de mayor edad, comprendiéndose así el hecho de que un pequeño número de empresas sean las que comercializan el mayor volumen; por otra parte, la escasez en la cifra de socios queda compensada por las mayores superficies que cultivan.

Sin embargo, las cooperativas son creadas normalmente por productores independientes que antes vendían su cosecha en los mercados o a intermediarios, así como también debido a las ayudas que ha proporcionado y proporciona la Administración. Se trasluce claramente, por lo tanto, un espíritu más de competición que de cooperación, y una vehiculación de lo cooperativo hacia el marco simplemente económico. En general, existe un "fenómeno de enjambre", de forma que se produce una homogeneidad de condiciones e intereses a la hora de constituirse o aunarse a una cooperativa; además, existen lógicas diferenciadas en función de la producción; y por último, una participación financiera de la base de socios de manera muy diversa.

En general, de lo que se trata es de promover un espíritu cooperativista, un cambio de actitudes en los miembros de la cooperativa. En palabras Salinas (1984a, pag.67).

"el cooperativismo se basa en la consideración del hombre como ser libre, perfectible y espiritual y de una sociedad humanista a imagen y servicio del mismo, en la que los valores de justicia y libertad, solidaridad y subsidiariedad, son prevalentes".

Si el cooperativismo no desarrolla estos valores entre sus miembros, irá hacia actividades económicas seguramente loables, pero sin un contenido social transformador (Marín, 1988).

La cooperación es un movimiento educativo que utiliza la acción económica,

y que actúa sobre ella, pero sobre todo y ante todo es dicho movimiento educativo. De la misma manera lo ha entendido en sus actuaciones el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (véase, por ejemplo, Galán, 1985), al tratar de fomentar el asociacionismo económico de la juventud campesina, fomentando la modernización del sector agrario, el aumento de su competitividad, el incremento de las rentas de las familias agrarias, y la mejora de las condiciones sociales de los agricultores. Desgraciadamente, como muy bien dice el refrán, "del dicho al hecho ...".

A continuación, presentamos un cuadro demostrativo del número de cooperativas laborales constituídas en el año 1992. Este cuadro demuestra lo que comentábamos antes, la vitalidad de este movimiento.

6.4. DATOS GLOBALES RESPECTO DEL COOPERATIVISMO EN ESPAÑA.

Para que sea posible tener una visión actual sobre las estadísticas de las cooperativas recién creadas, demostrando el nivel de interés por este movimiento, presentaremos dos cuadros ilustrativos. Representan el número de cooperativas creadas en España, por Comunidades Autónomas, en el año 1992, el número de socios de estas cooperativas recién creadas, y también la distribución de las cooperativas creadas en dicho año conforme su actividad laboral.

Para una mejor comprensión, sería interesante considerar que la población económicamente activa del país, se sitúa alrededor de los 14000000 de personas, y se estima que actualmente un 9.5% de esta población se encuentra en el campo.

Es decir, se estima que hay alrededor de 1470000 personas económicamente activas, trabajando en actividades agrarias.

CUADRO V COOPERATIVAS LABORALES CONSTITUIDAS EN EL AÑO 1992

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Nº COOPERATIVAS	Nº DE SOCIOS
Andalucía	500	4912
Aragón	67	626
Asturias	27	428
Baleares	13	177
Canarias	64	522
Cantabria	16	151
Castilla La Mancha	152	1353
Castilla - León	144	1502
Cataluña	453	4620
Extremadura	68	721
Galicia	63	539
Madrid	139	1028
Murcia	111	760
Navarra	14	706
País Vasco	132	1379
La Rioja	4	220
C. Valenciana	154	1481
Ceuta	2	11
Melilla	6	175
Sección Central	56	825
TOTAL	2185	22136

Fuente: Registros de cooperativas y de sociedades anónimas laborales.

Antes que nada, es importante destacar que este cuadro demuestra una tendencia al alza en el número de cooperativas creadas, que venía decreciendo desde el año 1987 (véase Galán, 1993).

Así, por ejemplo, las 2.185 cooperativas creadas en 1992 suponen un aumento del 38% respecto a las creadas en 1991, si bien el número de socios fundadores sólo ha aumentado en un 19% en relación a 1991, lo que indica una disminución del tamaño medio de las cooperativas. Concretamente, la media de socios por cooperativa en ese año fue de 10.1 por cooperativa. Más de un 90% de las cooperativas están constituídas por diez o menos socios.

También merece ser destacado el hecho de que en el año 1992, un total de 7.272 trabajadores en paro se acogieron a la capitalización de la prestación por desempleo, para incorporarse a cooperativas de "Trabajo Asociado y Sociedades Anónimas Laborales". Bajo esta condición, aportaron a dichas empresas 11.500 millones de pesetas (véase Galán, 1993).

El tamaño medio de las cooperativas de trabajo asociado creadas en 1992 es de 5'8 trabajadores por cooperativa, frente a 8'3 en 1986. Lo que significa una mayor dispersión o desconcentración del número de socios por cooperativa. Es importante señalar que la ley impone un mínimo de cinco socios para formar una cooperativa, lo que indica que la mayoría de las cooperativas "rozan" el mínimo legal de miembros.

También se pueden analizar las cooperativas creadas en el año 1992 desde el punto de vista del tipo de actividad desarrollada. El siguiente cuadro nos permite aproximarnos a dicho análisis.

**CUADRO VI COOPERATIVAS CONSTITUIDAS POR ACTIVIDAD
DESARROLLADA EN EL AÑO 1992**

CLASE	Nº COOPERATIVAS	Nº DE SOCIOS
Trabajo Asociado	1444	8370
Cons. y Usuarios	50	2268
Vivienda	345	4019
Agrarias	205	5567
Explot. Com.Tierra	32	280
Servicio	67	1228
Transportistas	21	237
Enseñanza	10	118
2º y ulter. grado	11	49
TOTAL	2185	22136

Fuente: Registros de cooperativas y de Sociedades Anónimas Laborales.

En una reciente investigación sobre las cooperativas agrarias (Clemente, Albuquerque y Reys, 1993), constatamos, que en las recién creadas, los socios tendían a ser el número mínimo que establecía la ley. Además, cuando se detectaba alguna baja motivada problemas interpersonales, los cooperativistas tendían a mantener este mínimo legal, incluso admitiendo a personas más próximas, como por ejemplo familiares, que en la práctica lo único que hacían era prestar su nombre, como contribución para cumplir las exigencias legales.

Lo que más nos interesa destacar en este apartado es que el cooperativismo

sigue vivo, creciendo con la incorporación de nuevas cooperativas y socios. En el sector agrario, que naturalmente es la mayor preocupación de este trabajo, el numero de cooperativas es de aproximadamente 4000, contando actualmente con un número total de asociados de cerca de 900000 personas. Para demostrar más su importancia, cuando comparamos este número con el de trabajadores económicamente activos, verificamos que corresponde a un 13% del total.

A continuación, presentaremos un breve análisis de una experiencia cooperativista con características únicas y que ha nacido aquí en España. Se trata del complejo Mondragón, que como veremos, parte de una base diferente de la que encontramos normalmente en la época de la fundación de su primera cooperativa, en al año 1956.

6.5. MONDRAGÓN: UN CASO APARTE.

En la historia del cooperativismo español, así como en el resto de los países, Mondragón sirve como referencia al haber logrado un enorme desarrollo en cuanto sistema cooperativo. Su relevancia se manifiesta no sólo por su rápido crecimiento físico, sino también por la estructura organizativa y de relaciones establecidas.

En este apartado utilizamos como obra de referencia la de Whyte y Whyte (1988), que han realizado un estudio histórico y de seguimiento de más de diez años durante los cuales dichos autores analizan el desarrollo del sistema cooperativo de Mondragón.

6.5.1. Mondragón como sistema.

Para comprender el sistema Mondragón, es necesario primero explicar por qué le llamamos sistema y no solamente cooperativa. Ocurre que desde la fundación de la primera cooperativa en el año 1956, más de cien cooperativas han nacido bajo su influencia e incentivo, constituyendo una verdadera red o sistema. Todas son independientes en cuanto unidades, pero están estrechamente ligadas a través de mecanismos de comercialización, financiación y, asimismo, de orientación administrativa.

Se ha producido un enorme crecimiento desde los 23 socios de 1956 hasta los 30000 de hoy en día, dato enormemente sorprendente en un mundo como el actual, extremadamente competitivo, en donde la tendencia es el fomento del individualismo. Si hubieran pensado de este modo los fundadores, las consecuencias hubieran sido la negativa a ampliar el número de asociados, y la búsqueda de beneficios ampliando el cuadro de empleados, transformándose los socios iniciales en **socios capitalistas**, como es común en las cooperativas, según hemos comprobado en investigaciones anteriores (Clemente, Albuquerque y Reyes, 1993).

Pero también desde un punto de vista únicamente empresarial, llama la atención el éxito obtenido en tan corto espacio de tiempo. Se han fundado más de cien cooperativas, de las más diversas ramas productivas, y solamente tres de todas ellas han fracasado, lo que contrasta visiblemente con el éxito esperado tanto en nuevas iniciativas del tipo cooperativista, como de la iniciativa privada común, donde el índice de fracasos es en mucho superior a éste. Y es más, el sistema Mondragón abarca desde fábricas de electrodomésticos, a muebles, agricultura, economía, servicios, un sin número de actividades.

Con el espíritu de intentar comprender lo que ha pasado y de extraer lecciones con vistas al futuro del mundo cooperativo, pasamos a exponer cómo ha nacido y se ha desarrollado este complejo sistema.

6.5.2. Los orígenes del complejo Mondragón.

El pueblo de Mondragón, que ha prestado su nombre al sistema cooperativo allí implantado, está ubicado en el País Vasco. En la época de la fundación de la primera cooperativa del sistema, era un pueblo normal, con poco menos de 10 000 habitantes y de difícil acceso, puesto que estaba ligado a Vitoria por una carretera de 35 Km. en mal estado de conservación. Contaba con una tradición importante en lo que respecta a la producción y fundición de acero. Esta producción estaba dominada por una gran empresa de características familiares. Era por lo tanto un pueblo obrero, con una gran diferencia de clases, donde había unas pocas familias ricas, una pequeña clase media y una gran distancia social hacia el resto de la población, constituida por los obreros y sus familias. Aparte de esta gran empresa, y otras pocas más de pequeño tamaño, también existían desde el tercio final del siglo anterior varias cooperativas de pequeña importancia, dedicadas al consumo, producción, pesca, vivienda y ayuda mutua.

Pasada la guerra civil, instaurado el régimen franquista, la iglesia católica era la única entidad que tenía acceso al fomento de cooperativas y asociaciones (véase Clemente, Albuquerque y Reyes, 1993). Estas cooperativas y asociaciones, fundadas bajo el control de la Iglesia, eran en su gran mayoría de tenor patronal, conforme sería de esperar de las instituciones de aquella época. Sin embargo, fué un párroco, el padre José María Arizmendiarieta, el mentor, incentivador y

responsable de la fundación de la primera cooperativa de obreros. Sin ocupar nunca cargos en las cooperativas, llegó a ser la voz más oída y respetada de todas las que formaban el complejo. Han partido de él las líneas maestras por las cuales han caminado los fundadores y demás socios de las cooperativas.

Para que se valore mejor su importancia e influencia, cabe resaltar que cuando inició su trabajo como párroco en 1941, Mondragón estaba dominada por una oligarquía formada por las familias propietarias de la fundición Unión Cerrajera. La educación pública era un bien escaso y a los hijos de los obreros sólo les cabía el papel de reemplazar a sus padres, cuando conseguían trabajo, puesto que la única escuela de formación profesional pertenecía a la fundición y solamente admitía a los hijos de sus empleados.

Fue en medio de estas circunstancias cuando el Padre José Maria Arizmendiarieta, en su labor pastoral, después de haber fundado una clínica médica y una liga deportiva, se dispuso a fundar una escuela independiente que pusiera los conocimientos artesanales e industriales al alcance de los chavales no emparentados con los obreros de la Unión Cerrajera, puesto que tenían vedado el acceso a su escuela industrial. Es importante destacar que la campaña para la fundación de la escuela movilizó a gran parte de la ciudad. Los padres, los propios chicos, todos podían colaborar bien con dinero bien con servicios; y colaboraron. Todos los que colaboraron, obtuvieron el derecho de participar como miembros de la incipiente organización, pudiendo votar para elegir sus cargos directivos y su línea de actuación.

Creemos que es importante resaltar estos aspectos, pues ellos fueron fundamentales como cimientos de la estructura democrática implantada en las cooperativas. También nos parece importante destacar que eso estaba pasando en la posguerra, en una ciudad pequeña del país vasco; es decir en una situación política y social adversa.

Finalmente, cuando el primer grupo de 20 alumnos concluyó su formación,

muchos de ellos fueron a trabajar en la Unión Cerrajera. Pero aún querían más. Deseaban concluir su formación en un grado superior. Once de ellos lo lograron a través de un acuerdo con la Universidad de Zaragoza, estudiando a distancia. Mientras tanto, progresaban en su trabajo y mantenían estrechos vínculos con el párroco, reuniéndose semanalmente con él, dialogando y participando en actividades sociales y culturales. Había un cierto caldo cultural que giraba en torno al Padre Arizmendiarieta, con sus clases de religión y Sociología.

Fue en este ambiente en el que, según las palabras de Whyte y Whyte (1988, pag.50) tomaron la resolución de fundar una empresa cooperativa.

"A comienzos de la década de 1950, la dirección de la Unión Cerrajera decidió ampliar el capital de la empresa y puso a la venta nuevas acciones. Los discípulos de Arizmendiarieta consiguieron ser recibidos por los altos directivos de la compañía para pedirles que se brindase a los trabajadores la oportunidad de invertir en su empresa. La dirección rechazó de plano la propuesta y los discípulos hicieron un último intento de reforma del sistema de empresa privada: viajaron a Madrid para proponer a las autoridades el establecimiento de un programa patrocinado por el Estado en virtud del cual los trabajadores pudiesen participar en la propiedad de la empresa. Al ser rechazada esta propuesta, abandonaron la esperanza de reformar la empresa capitalista. Cinco de estos hombres - Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaechea y Javier Ortubay - dijeron a Arizmendiarieta que estaban decididos a poner en marcha una nueva empresa organizada de acuerdo con las líneas sociales y económicas de las que habían hablado."

Como se puede ver, el sistema de poder dominante en esta época dificultaba e impedía que los trabajadores tuviesen acceso a los medios de producción. Hasta les estaba vedado comprar acciones de una empresa en la que trabajaban. Al final,

estas dificultades han tenido el mérito de por su tenacidad, lograr un objetivo mucho mayor.

6.5.3. ULGOR, La primera cooperativa obrera.

En la década de los años cincuenta, los ciudadanos españoles de a pie no tenían libertad para fundar empresas industriales puesto que se necesitaba una autorización por parte de la Administración Central. La concesión de las autorizaciones estaba en manos de unos pocos funcionarios, que incrementaban su valor al máximo, dificultando el acceso de los trabajadores a ser dueños de sus propias empresas, como hemos visto con anterioridad. Así, después de conseguir una elevada cantidad recaudada entre los obreros de la ciudad, que les confiaron sus ahorros, los cinco primeros emprendedores compraron en Vitoria una empresa que había quebrado. Más que nada, les interesaba la licencia de la empresa, que era de una extraordinaria amplitud, pudiendo fabricar toda una línea de productos eléctricos y mecánicos para uso doméstico.

Tampoco existía en aquel entonces una legislación adecuada al tipo de cooperativismo que deseaban fundar, así que durante los primeros años tuvieron que acomodarse a la legislación vigente, nombrando a uno de ellos como si fuera el propietario, para que constase a nivel oficial, aunque todos trabajasen y tuvieran el mismo estatus frente a los demás. Esta es una prueba adicional de la confianza de la que estaba imbuído el grupo. Hasta que no pasaron más de tres años desde su fundación, no se establecieron legalmente los Estatutos Sociales y el Reglamento Interno Cooperativo. Tanto por su importancia, como por el hecho de que estos Estatutos y Reglamentos han servido como base para todas las

cooperativas de trabajadores posteriormente creadas, reproducimos la descripción comentada por Whyte & Whyte (1986, pág.53).

"Los Estatutos confieren el poder supremo a la Asamblea General de la cooperativa, en la cual todos los socios tienen no sólo derecho sino el deber de asistencia. (A los cooperativistas que no aleguen una razón válida para justificar su ausencia en una Asamblea General, se les priva el derecho de voto en la Asamblea siguiente). La Asamblea General se reúne al menos una vez al año, aunque también puede ser convocada por el Consejo Rector de la cooperativa o celebrarse a petición de un tercio de los miembros. El Consejo Rector es el máximo órgano de gestión y representación de la cooperativa. Los miembros del Consejo Rector son elegidos, para períodos de cuatro años, durante los cuales no reciben remuneración por esa responsabilidad, sino que continúan percibiendo sus retribuciones habituales. El Consejo es el máximo responsable de la gestión de políticas y programas; selecciona al gerente para un período de cuatro años, salvo que sea destituido por el propio Consejo Rector y nombra a los colaboradores inmediatos del gerente. El gerente puede ser reelegido al término de los cuatro años, pero su actuación debe ser analizada previamente por el Consejo. Esta política contrasta con la que es seguida por la empresa privada, donde no es usual que los altos directivos sean nombrados por periodos preestablecidos, ni que exista un procedimiento para revisar su actuación, por lo que ocupan su puesto indefinidamente hasta la jubilación, la dimisión o el despido por el consejo de administración. Del gerente se espera que sea un ejecutivo enérgico, pero también que trabaje en estrecha consulta con los jefes de departamento. El gerente propone al Consejo Rector el nombramiento o la sustitución de los jefes de departamento, pero no adopta personalmente esas decisiones claves en el área de personal, que están reservadas al Consejo Rector."

Como cabe deducir del texto citado, una cooperativa se diferencia sustancialmente de una empresa privada, puesto que en ésta, su consejo de administración es elegido por los accionistas; cada acción da derecho a su propietario a un voto, por lo que es probable que las personas o entidades que poseen grandes paquetes de acciones controlen la empresa. El Consejo Rector de cada cooperativa de Mondragón es elegido por los socios, todos los cuales son trabajadores, y cada trabajador sólo tiene un voto.

En los consejos de administración se integran a menudo personas que no trabajan en la compañía y, habitualmente, uno o dos directivos claves. En el Consejo Rector, sólo hay trabajadores-miembros; los directivos pueden asistir a las reuniones del Consejo, pero no son miembros de éste.

En la empresa privada, los cargos de director o presidente del consejo de administración no identifican al principal responsable ejecutivo, a menos que se haga constar así. En Mondragón, el principal ejecutivo de una cooperativa se denomina gerente. Es probable que el gerente sea la persona más influyente de la cooperativa, pero está bajo el control general del Consejo Rector, en cuyas reuniones tiene voz, pero no voto.

Otros dos elementos estructurales distinguen a una cooperativa de una empresa privada. El consejo de vigilancia, y el consejo de dirección. El primero, exigido por ley, lo componen tres personas elegidas por los socios de la cooperativa cuya única aunque importante función es realizar una auditoría interna de las operaciones financieras y del cumplimiento por la empresa de las normas y procedimientos establecidos formalmente. El consejo de dirección también está instituido y es integrado por el gerente y los responsables de los principales departamentos.

Creo que es importante resaltar que estos estatutos y la estructura que acordaron los socios de la cooperativa, fueron exhaustivamente debatidos, y tanto es así que pocas han sido las modificaciones de importancia que ha habido que

introducir en ellos.

6.5.4. El Consejo Social.

De las pocas modificaciones importantes que nos referíamos antes, una ha sido la creación del Consejo Social. En las palabras del mismo Arizmendiarieta, es posible tener una idea de lo que significa este órgano (Whyte y Whyte, 1986, pag.57).

"Prescindiendo por un momento de la cualidad de socio que ostenta cada miembro de la cooperativa, nos encontramos con que cada uno de ellos es un trabajador de la misma (...) Desde el punto de vista de socio, todos estamos representados en el Consejo Rector, pero si sólo existiera esto, nuestra participación en la empresa seria pequeña, al menos en cuanto a las cosas ordinarias. Para evitar esa sensación y para facilitar una vivencia de muchos problemas, existe en la estructura cooperativista lo que llamamos Consejo Social."

Al Consejo Social, corresponde asesorar al Consejo Rector y a la dirección en asuntos tales como: seguridad y higiene en el trabajo; provisión social; sistemas de remuneración y actividades o proyectos de obras sociales. O sea, aun que no es un sindicato ni mucho menos, sirve como referencia para el órgano máximo y la dirección en asuntos que importan directamente al trabajador.

Es interesante notar aquí, el doble papel a que está sometido el socio de una cooperativa, puesto que a la vez es el dueño y trabajador. En una cooperativa

pequeña, con un numero reducido de socios, esta duplicidad de rol no llega a ser tan patente, pero es de se esperar que en un ambiente de trabajo con centenares o millares de socios, la distancia entre el consejo rector y las bases tienda a aumentar. El consejo social intenta pues, suplir la posible brecha formada por la dicotomía entre los socios directivos y los socios de base.

Por otra parte, llama la atención que ni los socios, ni ninguna persona ajena poseen acciones de las cooperativas, sino que éstas se financian mediante las aportaciones y las cuotas de ingreso de los miembros, según baremos fijados por el Consejo Rector y aprobados por los cooperativistas. Es como si los socios prestasen dinero a la empresa. Cada cooperativista tiene abierta una cuenta de capital a su nombre en la empresa. La participación del socio en los beneficios se ingresa en la cuenta anualmente, y cada semestre se abonan en efectivo los intereses de la cuenta de capital. Es decir, que la cooperativa siempre está capitalizándose, cuando mantiene un índice de beneficios positivo. Esa política permite que las cooperativas hayan podido soportar en años malos, pesadas cargas de rentabilidad, garantizando así su supervivencia.

Por otro lado las retribuciones a los socios, se han basado en tres principios:

1 - Solidaridad, lo que ha significado un índice de partida para los socios-trabajadores no cualificados, aproximadamente igual al nivel en las empresas privadas;

2 - Solidaridad interna, lo que implica mantener un nivel de equilibrio interno de diferencias salariales, que al principio era de tres para uno entre los puestos mejor remunerados y aquellos más modestamente pagados, pero que, posteriormente, frente a la gran disparidad que se encontraba ante las empresas privadas, este índice fue aumentado para un nivel entre uno y cuatro y medio salarios;

3 - Transparencia, pues contrariamente a lo que se practica en las empresas

privadas, todos los socios tienen acceso a los datos relativos a todas las remuneraciones.

Estos principios dejan muy claro cual es el espíritu que mueve a los socios en el complejo Mondragón. Son normativas impensables para una empresa privada, que busca antes que nada el lucro. Pero a la vez es importante que nos fijemos en que el capital no es redistribuido de forma directa, lo que permite un elevado nivel de capitalización y supervivencia para las cooperativas, como hemos comentado arriba.

Desde nuestro punto de vista otro aspecto realmente importante para la consolidación de lo que es el complejo Mondragón, ha sido el hecho de que a partir de la primera cooperativa, han sido estimuladas a ser creadas otras, tanto por el mismo José Maria Arizmendiarieta, cuanto por el ejemplo practico dado por la primera cooperativa. Es más, a diferencia de una empresa privada, que tendería a buscar su propia expansión, los socios de la primera cooperativa, Ulgor, en vez de ampliar su propia línea de producción, buscaban incentivar la creación de nuevas cooperativas que les proporcionasen los materiales y herramientas necesarias para su producción. Esa actitud ha fundamentado el establecimiento de una verdadera red entre las cooperativas, puesto que nacían con un mercado relativamente asegurado y a su vez podían, cuando se consolidaban, generar otras cooperativas que les abasteciesen de las materias que necesitaban.

Sin duda alguna esa política, permitió llegar en tan poco tiempo a un nivel de organización tal que garantizaba un avance en lo que es el sistema cooperativo hoy en día. Es más, ha permitido el surgimiento de un abanico de cooperativas que abarca desde la metalurgia a la agricultura, pasando por los servicios de preparación de comida a la creación de instituciones financieras, vivienda, las cooperativas de estudiantes, etc.

6.5.5. Conflictos y contradicciones internas entre el papel de trabajador y dueño a la vez: la huelga.

Hasta aquí, y siguiendo nuestra descripción, parece que todo ha sido muy sencillo, llano, que apenas se notan dificultades las iniciales, que a partir de su desarrollo, todo está solucionado. ¡Nada más falso! Con su crecimiento y expansión, muchos nuevos socios fueron admitidos pues ésta era la política a seguir; pero seguramente el espíritu de participación, motivación y la actitud de estos nuevos socios, con los cuales encaraban el sistema, necesariamente habrían de ser distintos a la de los socios fundadores. También, como consecuencia del crecimiento, el aumento del número de socios llevó, de forma ineludible, a un distanciamiento entre el poder decisorio y la base de los socios.

El Consejo Social debería haber suplido esta laguna, pues sus funciones están justamente dirigidas a escuchar y servir de puente entre los derechos y necesidades de participación de los socios y el poder central. En 1974, tiene lugar una huelga probablemente a causa de los problemas que antes señalamos: el incremento del número de socios, el que estos mismos socios no tuvieran mayores conocimientos de cooperativismo, la ausencia de un sistema de enseñanza para inculcarles la filosofía de las cooperativas, etc. En resumen, hubo mucha preocupación por aspectos técnicos de funcionamiento y muy poca atención a los aspectos humanos. Si bien, este es un fenómeno común entre las organizaciones, lo sorprendente es que ocurra en un sistema cooperativo con la base formativa que este tenía. Probablemente, el crecimiento exponencial desbordó a las previsiones más optimistas y se tuvieron que dedicar a lo que aparentemente era lo más inmediato.

Nada más contradictorio que el dueño fomentando una huelga en contra su propia empresa. Probablemente la discrepancia entre los papeles que juegan los

socios, tanto en el nivel del poder, como en el nivel de la base, nos ayude a comprender dicha situación.

Efectivamente, ésta es una dificultad que les surge a los socios de una cooperativa de producción directa, pues se encuentran a la vez como trabajadores y dueños. En algunos casos tienden a sentirse más como propietarios, en otros casos se califican más como obreros. Por supuesto, a la hora de votar, no hay distinción entre los votos, todos son iguales y las decisiones, por supuesto, deben ser tomadas por todos y pueden, no cabe duda, ser discutidas por todos. Eso conlleva a poder admitir que es necesario mayor preparación administrativa, para dirigir una cooperativa que una empresa privada, sólo que en esta última el nivel de participación es mucho menor y el proceso decisorio será más autocrático y mucho más sencillo. Pero, la puesta en práctica de las decisiones tomadas presentará más dificultades cuanto menor sea el grado de participación en las decisiones.

El hecho concreto, es que surgió una huelga en el sistema de cooperativas. Es más, se inició en Ulgor, la primera de todas las cooperativas fundadas. La respuesta del Consejo Rector fué muy dura. Por un lado se negaron a negociar directamente con los huelguistas, y por otro, expulsaron de inmediato a diecisiete socios trabajadores a quienes se consideraba como instigadores. A otros 397 socios trabajadores se les impusieron sanciones económicas de diferentes cuantías.

Para que exista una huelga, algunas condiciones básicas, tanto internas cuanto externas debían estar presentes. Externamente, se vivía el período final de la dictadura franquista, con todas las incertidumbres que recorrían la sociedad de ese momento. Por otro lado también los movimientos obreros estaban más fortalecidos, y una huelga no amenazaba el sistema, como se imaginaba antes. Internamente, lo que más contribuyó como motivo visible para la eclosión de la huelga fué la culminación de un plan de modificaciones salariales. Este plan preveía la remuneración valorada en dos factores básicos, el puesto de trabajo y el trabajador. Desde luego el plan aseguraba que nadie vería rebajado su sueldo

aunque su puesto de trabajo se valorase con menor categoría de lo que anteriormente le correspondía. Por otra parte, también quedaba asegurada en la proporción de uno a cuatro y medio, el intervalo posible entre la menor remuneración y la mayor. De todas formas, esa garantía no fué suficiente para evitar la huelga. Los mayores problemas se presentaron con conyunción de los siguientes factores: a) los socios trabajadores notaban una discrepancia entre sus expectativas respecto a su puesto de trabajo y el nivel que realmente les había sido atribuido; b) el ocupante de un determinado puesto de trabajo se sentía disminuido delante de sus compañeros cuando su puesto tenía una valoración menor que la que disfrutava con anterioridad; c) la valoración del trabajador se daba por decisión de los jefes, que de esa forma aumentaban su poder respecto a los socios trabajadores.

Toda esa problemática se daba en un sistema que se había burocratizado con el rápido crecimiento y la absorción de nuevos socios, que tardaban en asimilar los valores cooperativos del grupo inicial. A su vez, el Consejo Rector estaba alejado de los problemas cotidianos y su acceso para reclamaciones de los trabajadores se había burocratizado. En resumen, se había instaurado una cierta diferenciación entre los dirigentes más antiguos y que esperaban un comportamiento cooperativo por parte de los nuevos socios y éstos últimos que, previsiblemente, tenían la sensación de estar trabajando en una fábrica igual a las demás, con sus normas y determinaciones centradas en manos de un directorio.

Cómo era de suponer, toda la comunidad se ha enterado de los conflictos, y han sido muchos los debates acerca de este fenómeno. Durante los años siguientes, los socios trabajadores estuvieron intentando internamente la readmisión de los socios expulsados, hasta que pasados cuatro años, en una Asamblea General fue aprobada su readmisión. Hasta entonces, un ambiente de crisis se había instaurado en las cooperativas afectadas.

Posteriormente, un grupo de estudios de FAGOR, analizó las condiciones, circunstancias y las acusaciones a la dirección por parte de los huelguistas, y llegó

a las siguientes conclusiones. Whyte y Whyte(1986, pag.129).

- * "Es cierto que la cooperativa, de cara al mercado , comparte los condicionamientos impuestos por el sistema capitalista.

- * La posibilidad potencial de conflicto entre tecnocracia y participación, es un riesgo innegable, no contrarrestado suficientemente en el período que nos ocupa, por la dinámica de los órganos de participación.

- * La acusación de "clase" atribuida a los directivos carece de fundamentación real, pero el clima de división creado en aquella circunstancia, que se traducía en "los de arriba" y "los de abajo", se prestaba a dicha interpretación.

- * Respecto a las minorías discrepantes, es posible que la institución pudiera adoptar posturas más dialogantes. No obstante, ambas partes adoptaron posturas de fuerza antagónicas difícilmente reconciliables.

- * La cooperativa supone un avance en el desarrollo del movimiento obrero, en la emancipación del trabajador".

6.5.6. Las lecciones de Mondragón.

Muchas son las lecciones que podemos sacar del sistema Mondragón. Es muy importante ver como toda una región puede ser modificada no sólo en lo que respecta a los aspectos económicos, sino también aspectos psicológicos, puesto que la cultura constituida en este sistema, con bases en la ideología inicial de un socialismo cristiano, también se ha expandido. Lo más importante, es que ha sido

esta base ideológica la que ha garantizado la expansión y el desarrollo económico, y no al revés, como podía pensarse.

También es posible comprender como una persona que esté respaldada por una institución puede influir en los destinos de una sociedad. Obviamente nos referimos al caso del Padre José Maria Arizmendiarieta, que a espaldas de la Iglesia de su tiempo, pero volcado en las necesidades de su pueblo, con una sólida base ideológica, fomenta todo el cambio que hoy conocemos. Esta misma habilidad, que le permitía convivir en el seno de una institución reaccionaria como la Iglesia Católica de la posguerra, poseyendo una ideología contraria en todo a la de la institución, a su vez, ha posibilitado que fuera capaz de superar todas las trabas burocráticas, ideológicas, y legales, puesto que estaba vedado en la práctica que los obreros accedieran a producción de determinados tipos de productos, o a constituir empresas de determinadas características, como ha sido el caso en Mondragón. El Padre José Maria Arizmendiarieta, juntamente con sus alumnos y el apoyo de gran parte de la población, ha logrado sortear el poder institucionalizado, transformándolo, pero sin que en ningún momento, llegara a la ruptura total. Ha provocado una reforma del sistema y no una revolución.

Otro hecho distinto de Mondragón ha sido la comprensión de lo que debería ser el movimiento cooperativo. No se estaba buscando únicamente constituir una cooperativa más, sino que el interés era de la creación de todo un modelo, con características socialmente demarcadas. El espíritu que animó a los primeros fundadores, a quienes no interesaba ser únicamente unos socios-capitalistas más de una determinada cooperativa, ha sido el motivo impulsor de todo el complejo que se desarrollaría futuramente. Este hecho está muy bien retratado por el propio Padre José Maria Arizmendiarieta, en un texto suyo que reproducimos a continuación (en Whyte y Whyte, 1986, pag.277):

"No se hizo costumbre de distribuir todos los excedentes porque no se estaba tratando de hacer Cooperativa-Cofradía sino Cooperativa-Empresa (...). Los protagonistas de la Empresa-Cooperativa eran

conscientes y trataban de ser protagonistas de un proceso expansivo, de un desarrollo con sentido realista que se encajara dentro de un movimiento más amplio. Los orígenes de la empresa que fundaron estaban en la solidaridad y en el apoyo recíproco de un contingente desarrollando una tarea, pero eso no era todo. Es decir, entendían que la solidaridad no es buena sólo cuando se la ejecuta como solidaridad interna tal como la entendemos, como apoyo mutuo, sino cuando se transforma en reciprocidad que se aplica más allá de los límites de la empresa individual, en una escala más amplia. En una cofradía se participa exclusivamente y sin pensar en los demás y los participantes pueden vivir como grandes señores, mejor y mejor que los anteriores"

Pero al final de todo, creemos que la lección más grande que es posible sacar del sistema Mondragón, es la de que los trabajadores, bajo determinadas condiciones, son capaces de crear y mantener empresas, que generan beneficios, compitiendo codo con codo, con empresas privadas tradicionales. Han demostrado que el sistema cooperativo es viable, y eso no es poco.

7.- INVESTIGACION REALIZADA.

7.1.- PROBLEMA.

El panorama presentado en la revisión teórica efectuada permite efectuar una serie de conclusiones acerca del estado del tratamiento de las cooperativas agrarias desde una perspectiva de las ciencias sociales. No se trata de un panorama excesivamente alagüeño, en cuanto que es preciso reconocer una vez más que la organización cooperativa no ha sido apenas estudiada ni por la Psicología Social ni por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Estas conclusiones, a nuestro entender, podrían ser las siguientes:

- * El mundo "organizado", y por lo tanto aquél en el que la Psicología ha encontrado su objeto de estudio, es el mundo urbano. Sin embargo, el mundo rural no está tan estructurado y organizado, por lo que las ciencias sociales no se han ocupado tanto de su estudio desde un planteamiento organizacional, sino más bien desde una perspectiva que en gran medida se aproxima más a la Antropología y a la Sociología que a la Psicología. Así, se ha reforzado, a través de las investigaciones de los sucesivos autores, la idea de que lo urbano es susceptible de análisis desde un planteamiento organizacional, mientras que lo rural sólo lo es desde las costumbres de sus gentes, desde sus "peculiaridades de idiosincrasia", y por supuesto, tomando siempre como marco de referencia el universo urbano.

- * Si bien el hecho que acabamos de comentar es grave de por sí, más graves son aún las consecuencias que se derivan del mismo, y que hacen pensar que en realidad, desde un planteamiento científico, no todas las organizaciones son susceptibles de estudio, ya que para que encajen dentro de un paradigma "ortodoxo" de las organizaciones deben poseer una serie de características, que entre otras podrían ser

las siguientes:

- Poseer claramente un ánimo de lucro.
- Entender que los beneficios que puedan obtenerse de la organización son cuantificables en términos económicos, y no tanto dentro de patrones más inespecíficos, como calidad de vida, clima social agradable, etc.
- Tener un tamaño mínimo, de forma que se pueda hablar de diferenciación de roles y de funciones en la organización.
- Separar la vida personal de sus integrantes de la vida en la organización, convirtiendo así el estudio en algo más bien cerrado en sí mismo.
- Poseer un organigrama formal más importante y predominante que uno informal, existiendo por lo tanto mecanismos pautados por escrito de control y autoridad.
- Existir cadenas jerárquicas de actuación, así como separación entre los que producen algo (típicamente llamados trabajadores) y los que coordinan y organizan la producción (típicamente pertenecientes al "staff" directivo.
- Poseer un poder condensado en pocas manos, a veces exclusivamente centrado en una persona (el "dueño"), a menudo en un pequeño equipo de directores generales, y no un poder repartido y amplio en todos los niveles de la organización.
- Estar orientada hacia fines lucrativos más que sociales,

actitudinales, de realización de sus integrantes, etc.

- Poseer un funcionamiento racional, no sujeto a cuestiones emocionales o que no se explican dentro de la lógica del proceso de producción.
- * Estas características, evidentemente, excluyen a las cooperativas agrarias del campo de estudio típicamente abordado por la Psicología. Así, los aspectos científicos, en el universo rural, se entiende que son los económicos, los administrativos, los biológicos y técnicos en general, pero no los psicológicos.
- * De esta manera, la introducción del cooperativismo agrario como alternativa a las organizaciones habituales, es percibida por la sociedad en general y por los agricultores y ganaderos en particular, con algo derivado más de un capricho estatal y gubernamental, pero no tanto como una necesidad de racionalizar la producción agraria, de hacerla competitiva, y de integrarla en una economía de mercado.

Como hemos visto con anterioridad, el cooperativismo o asociacionismo, desde mucho que está presente en la vida del agro Español. En determinados momentos históricos recibe ayudas y fomentos gubernamentales, en otros su rechazo o olvido, de acuerdo con el interés político del momento. Actualmente, se retoma por parte de sectores publicos relacionados el mundo agrario, un cierto incentivo y fomento a fundación de nuevas cooperativas.

Los principios que rigen esta alternativa cooperativista implican el libre acceso y la adhesión voluntaria (conocido en términos vulgares como el principio de "puertas abiertas"), la filosofía de "un hombre, un voto", una distribución de los excedentes en proporción a las operaciones, la supresión del lucro, la neutralidad política y religiosa así como el fomento y desarrollo del propio cooperativismo.

Sin embargo, y a pesar de considerarse el cooperativismo como un factor determinante para la consolidación y reproducción de determinadas situaciones actuales de producción agraria, lo cierto es que, en concordancia con lo que estamos comentando, la trama cooperativa se enfrenta con graves problemas, que determinan en cierta manera el que dichas asociaciones puedan subsistir en el futuro, e incluso que una política oficial tendente a conseguir dicha implantación llegue a alcanzar sus objetivos. Se trata de aquellos problemas derivados de las relaciones interpersonales que surgen del contacto entre los cooperativistas, y que en ocasiones son los factores determinantes de dicha evolución de la cooperativa, y de la propia permanencia del cooperativista en la misma.

Estos aspectos llevan a concebir el hecho de pertenecer a una cooperativa más bajo el aspecto de la competición que de la cooperación vehiculándose lo cooperativo a un interés meramente económico, alejándose por lo tanto del espíritu de la ley. Si añadimos a estos aspectos la existencia entre los propios socios de un sentido patrimonialista de la empresa, así como la constatación de que se producen grupos fuertemente cohesionados dentro de las cooperativas que adoptan actitudes negativas hacia el proyecto cooperativo, habremos recompuesto un mapa en el que se corre el peligro de que, de aquí a algunos años, las cooperativas agrarias sean asociaciones de empresarios de nula necesidad de asociación, de capitales previos considerables antes de la formación de la propia cooperativa, y en donde el propio cooperativismo no sea sino un concepto meramente legal y económico.

7.2.- OBJETIVOS E HIPOTESIS.

Nuestras hipótesis se refieren una descripción y comparación entre variables psicológicas, referentes a características personales como la edad, el sexo, el nivel de escolaridad; o a características en lo que se refiere a las expectativas de los socios respecto al proceso organizacional de la cooperativa, como: el modo como está organizada la cooperativa, la participación del socio en el proceso decisorio, sus expectativas de cara al futuro. Como las cooperativas han sido divididas en función de su éxito o fracaso económico, se espera detectar cuáles de este conjunto de variables suelen tener influencia en estos resultados.

7.2.1. Hipótesis.

- * Hipótesis sobre características personales de los socios.**
- 1. Los socios de las cooperativas de éxito, poseerán un mayor nivel de escolaridad que los socios de las cooperativas de fracaso.
- 2. Los socios de las cooperativas serán mayoritariamente del sexo masculino.

3. Los socios de las cooperativas de éxito desarrollarán actividades profesionales vinculadas a agricultura.
4. Los socios de las cooperativas de éxito tendrán un mayor nivel de escolaridad que los socios pertenecientes a la cooperativa de fracaso.
5. Los socios de las cooperativas de éxito o fracaso, se diferenciarán respecto al modo como han ingresado en cada una de ellas.

*** Hipótesis sobre el proceso organizativo de la cooperativa.**

6. Los socios de las cooperativas concordarán en admitir nuevos socios visando promocionar el cooperativismo.
7. Los socios conocen el nivel real de organización de la cooperativa a que pertenece.
8. Los socios atribuirán el nivel de organización de la cooperativa a su Junta Rectora.
9. Los socios de las cooperativas estarán satisfechos con el actual nivel de servicios que presta la cooperativa.
10. Los socios conocerán a los miembros de las Juntas Rectoras.
11. Los socios de las cooperativas participarán de los procesos decisorios, a través de la manifestación de sus opiniones en las Asambleas Generales.
12. Los socios desearán ocupar cargos en las Juntas Rectoras.

*** Hipótesis respecto al futuro de la cooperativa.**

14. Los socios estarán tranquilos respecto a sucesión del actual Presidente de la Junta Rectora.
15. Por estar tranquilos respecto al futuro de sus cooperativas, los socios pretenderán permanecer en ellas, aun que puedan vender su cuota.

7.3.- MÉTODO.

7.3.1.- Muestra.

La muestra utilizada para poder llevar a cabo esta investigación, por tratarse de organizaciones seleccionadas bajo criterios previos, han sido tres cooperativas de productores de aceite de oliva, ubicadas en en la provincia de Toledo, distantes entre sí no más de 50 Kms., todas con una antigüedad grande, y por encontrarse en la misma zona, están sometidas a las mismas variables ecológicas y socioeconómicas.

Las tres cooperativas seleccionadas fueron:

- * La cooperativa de Nuestra Señora de la Antigua en Mora, Toledo;**

- * La cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, en El Carpio de Tajo, Toledo;
- * La cooperativa de Cristo del Amparo en Mesegar, Toledo.

Una de ellas, la más grande, de Nuestra Señora la Antigua, ubicada en la ciudad de Mora, cuenta con 498 socios, de los cuales respondieron al cuestionario 40, correspondiendo a un 8% del total, y fue fundada en el año 1960; la que le sigue en tamaño y que es de la misma edad, la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, ubicada en El Carpio de Tajo, cuenta con 308 socios, de los cuáles 31 respondieron al cuestionario, correspondiendo a un 10% del total; la tercera, la más reciente, de Cristo del Amparo, domiciliada en Mesegar, cuenta con 176 socios de los cuáles 26 han respondido al cuestionario, correspondiendo a un 15% del total de socios. En los anexos de este trabajo, se puede encontrar una descripción pormenorizada de cada una de ellas.

Las cooperativas seleccionadas, lo fueron en función de que poseyeran una serie de requisitos que las hacían idóneas para nuestro trabajo. Dichos requisitos fueron los siguientes:

- * Deberían ser cooperativas antagónicas en lo que se refiere al éxito o fracaso económico a fin de que fuese posible una comparación entre ellas bajo este criterio;
- * Tamaño: deberían poseer un tamaño representativo con respecto al que habitualmente poseen este tipo de organizaciones;
- * Tiempo de supervivencia de la cooperativa: de cara a poder estudiar el surgimiento y evolución de los problemas intracooperativos, se seleccionaron organizaciones que tuvieron una edad relativamente elevada y que ya habían superado las

dificultades iniciales desde su fundación;

- * Y por supuesto, el último requisito se refiere a que todas las cooperativas analizadas deben ser de carácter agrario y, dedicarse al mismo tipo de producto.

7.3.2.- Instrumentos de medida.

En esta investigación se han utilizado dos instrumentos de medida, que se comentan a continuación:

- * La entrevista: mediante esta técnica se recabó información de todos los miembros de las juntas directivas de las cooperativas mencionadas. Para poder obtener una unificación de la información recogida, así como para tener una guía de ayuda al entrevistador, se creó un guión en el que se especificaron las grandes áreas a investigar, así como los puntos concretos dentro de cada área a testar. En cualquier caso, se trataba de entrevistas semiestructuradas, de forma que el guión no se encontraba cerrado; nuevas informaciones y sugerencias de las personas que actuaron como informantes eran codificadas para su posterior prueba en los sujetos siguientes. El esquema de la entrevista se puede consultar en el Anexo 1.
- * Cuestionarios, preparados "ad hoc" para cada cooperativa, en los cuales habían cuestiones comunes a todas ellas y, otras que

respondían a aspectos particulares de cada cooperativa, ya sea por interés de la misma junta directiva, ya sea por determinadas particularidades de la cooperativa. Los cuestionarios se encuentran en los Anexos 1, 2, y 3.

7.3.3.- Procedimiento y diseño.

El procedimiento seguido en el desarrollo de esta investigación, como ya se ha podido deducir en las páginas anteriores, es el siguiente:

- 1) Evaluación de cada organización, procediendo para ello a recoger información con las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los miembros de las juntas rectoras de las cooperativas.
- 2) Determinación de las áreas - problema dentro de cada categoría, y de los procedimientos técnicos adecuados de intervención en función de cada caso.

Desde un punto de vista técnico, se trata de un diseño preexperimental de grupo único, sin medida previa. Los grupos son de composición natural.

8.- RESULTADOS

Antes de entrarnos directamente con la presentación de los resultados de esta investigación empírica, pensamos que sería conveniente algunos comentarios previos tanto en lo que se refiere a los objetivos de la investigación, como presentar algunos datos respecto a las cooperativas estudiadas, con el fin de facilitar la comprensión sobre estos resultados.

El estudio empírico ha tenido lugar en tres cooperativas productoras de aceite de olivo. Así que comentaremos brevemente algunas características de estas organizaciones para familiarizar al lector con sus especificidades.

En primer lugar se debe comentar que el sistema cooperativo en España está reglamentado por ley donde algunos principios son contemplados. Las cooperativas funcionan a través de una estructura societaria, donde cada miembro tiene derecho a un voto, independientemente del capital aportado a la cooperativa; conforme expusimos con anterioridad. Este voto, tiene lugar en las Asambleas Generales, que son celebradas por lo menos una vez al año. Cabe a las Asambleas Generales la última palabra sobre todas las decisiones pertenecientes al ámbito de la cooperativa. En las Asambleas Generales, también son elegidos los miembros, socios de la cooperativa, para componer la Junta Rectora, que es el órgano colegiado responsable por el funcionamiento de la cooperativa. Sus miembros son nombrados con mandatos de cuatro años, siendo que la mitad de ellos se renueva cuando a los demás les queda la mitad de su mandato, evitando de esa manera un gran descontento administrativo. El Presidente es elegido entre los miembros de la Junta Rectora, para un mandato de cuatro años. No existe prohibición de renovación de mandatos, así que cualquier miembro de la Junta Rectora puede presentarse para un nuevo mandato.

Para nuestro estudio, las cooperativas han sido seleccionadas previamente con base en su desempeño económico, puesto que nos interesa compararlas bajo el concepto de **éxito versus fracaso** para intentar identificar algunas de las variables psicológicas que podrían estar presentes, influyendo en estos resultados. Para esto, realizamos una serie de entrevistas con todos los Presidentes de las

cooperativas estudiadas, y también con miembros de sus respectivas Juntas Rectoras. En estas entrevistas recorreremos datos sobre la historia del desarrollo de la cooperativa, sus principales conflictos y la expectativa de sus miembros respecto al futuro, tanto de la misma cooperativa, como de su entorno económico.

Posteriormente fueron confeccionados cuestionarios "ad hoc" para cada cooperativa, puesto que todas ellas han demostrado interés en acrecentar alguna variable que les interesaba analizar directamente, y no tenía necesariamente que ver con nuestro estudio. Así que siendo los cuestionarios distintos entre sí, sin embargo son homogéneos en lo que se refiere a las variables que directamente nos interesaba estudiar.

En este apartado, los resultados serán analizados de una manera global para el conjunto de las tres cooperativas. Para ello, presentaremos las tablas estadísticas necesarias. Por otro lado, en los anexos de este trabajo, se encuentran los datos referentes a cada una de las cooperativas de por sí. Sin embargo, a lo largo de las discusiones y explicaciones de los datos, iremos rescatando datos pertinentes a cada cooperativa, siempre y cuando sea necesario para una mayor claridad y comprensión. Empezaremos por una descripción previa de las cooperativas, trazando a grandes rasgos sus principales características.

Las cooperativas de este trabajo de investigación están ubicadas en la provincia de Toledo, en Castilla-La Mancha, situadas en un radio no mayor de 50 Km. entre ellas. Todas se dedican a la explotación del aceite de oliva, y dos de ellas, la de Nuestra Señora de Ronda, en El Carpio de Tajo, y la de Nuestra Señora la Antigua, de Mora, han sido fundadas en el año 1960. La tercera, la cooperativa Cristo del Amparo, en Mesegar, es de constitución más reciente, fundándose en el año 1980. Como hemos expuesto con anterioridad, las cooperativas han sido seleccionadas según el criterio del éxito o fracaso económico con que se han desenvuelto a lo largo del tiempo. La cooperativa de Nuestra Señora la Antigua, con **498 socios**, está considerada como la **mejor** de toda la región. A su vez, la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, con **309 socios**, se

encuentra atravesando momentos difíciles, estando su propia supervivencia amenazada. La cooperativa de Cristo del Amparo, con 167 socios, ha sido incluida porque, siendo la más pequeña de todas, y enfrentándose a muchas dificultades desde su fundación, se encuentra en una etapa de desarrollo, habiendo pasado las mayores dificultades.

Las tres cooperativas, han sido seleccionadas por contraposición, para que sea posible verificar la influencia de los factores psicológicos, respecto a las posibilidades de éxito o de fracaso; es decir, por se encontrar ubicadas en la misma región, y estar sometidas a los mismos factores externos, tanto de suelo como de clima, a las mismas variables socioeconómicas, permitiendo que se establezcan comparaciones entre ellas para verificación de nuestras hipótesis.

8.1. LA FUNDACION Y DESARROLLO HISTORICO.

Todas las cooperativas han sido fundadas como defensa de los productores de aceitunas, frente a los abusivos precios pagados por las fábricas privadas. Tienen en común, aparte de eso, el que desde sus inicios se habían endeudado para hacer frente a los gastos iniciales, y que han pasado por dificultades; entre otros motivos, por conflictos generados por algunos socios que no entregaban su producción totalmente a la cooperativa, puesto que así podían dejar de cotizar una parte correspondiente a la deuda. Al principio, todas ellas habían establecido que la cuota de responsabilidad de la deuda que correspondía a la cooperativa, sería amortiguada con la entrega de las aceitunas por parte de cada socio. Es decir, que la cooperativa retenía una parte correspondiente a lo que debería pagar al socio para amortiguar la deuda. Pero, si un socio vendía parte de su producción a una

empresa privada, esta parte quedaba libre de pagar el porcentaje correspondiente.

A raíz de estas dificultades, la cooperativa de Nuestra Señora la Antigua, cuando necesitó un nuevo préstamo para ampliación de su estructura, optó por establecer cupos en forma de kilos para cada socio, sirviendo a partir de ese instante de baremo tanto como cuota límite para entrega de su producción, como también como cuota de responsabilidad frente a los gastos y las responsabilidades financieras asumidas por la cooperativa. Estos cupos han sido basados en la media de aceitunas entregadas en los años anteriores. Esta ha sido una hábil maniobra para penalizar a aquellos socios que habían vendido su producción en la calle. Como las cooperativas siempre pagan un poco más que las empresas privadas, aunque un poco más tarde, una vez que buscan vender el producto, en momentos de escasez para obtener un mejor precio, estos socios se han quedado con un cupo inferior a su capacidad productiva, teniendo que optar por comprar una cuota adicional si querían vender toda su producción. Aparte de eso, este sistema de cupos ha permitido que cada socio controle su capital en la cooperativa, pudiendo inclusive negociar con él, desde que la Junta Rectora lo consiente. También ha permitido que la cooperativa operacionalice el sistema de entregas de aceitunas, determinando la cantidad semanal que cada socio puede entregar, evitando así que se desborde la capacidad del molino, provocando fermentación en las aceitunas que se pasan de un día al siguiente, generando con esta medida un aceite con un bajo nivel de acidez. Consecuentemente se consigue una calidad mejor, obteniendo precios superiores.

Las otras cooperativas no han adoptado en ningún momento este sistema, si bien ahora mismo, por haber tenido conocimiento de él, están estudiando la manera de ponerlo en práctica. Si no optan por este sistema, implantarán el de cuota por pies de olivos de cada socio. Este sistema consiste en que cada socio asuma perante la cooperativa responsabilidades en acorde con el número de pies de olivo que sea poseedor. Tiene la ventaja de ser más fácilmente asimilable por los socios, dada la sencillez del mismo. Sin embargo, esta sencillez no es más que superficial, puesto que muchos socios disienten del criterio una vez que no

contempla las diferencias de productividad de cada pie o parcela. Es decir, no todos los pies de olivos producen la misma cantidad de aceitunas, ya sea por la edad de la planta, por el suelo o por los tratos que reciben; el hecho es que existen socios que obtienen una media de aceitunas por pie más elevada que otros. Este es el motivo de que muchos socios se muestren reacios a adoptar un criterio que puede perjudicar a muchos.

Lo importante es que, independientemente del sistema, las otras dos cooperativas no piensan en continuar utilizando el sistema de repartir las responsabilidades entre los socios, teniendo como criterio único el total de aceitunas entregadas.

No es posible atribuir el éxito de la cooperativa de Nuestra Señora la Antigua al hecho de haber adoptado este sistema con bastante anterioridad, pero sí que se puede afirmar que la adopción de este sistema ha permitido unas relaciones entre los socios, y entre éstos y las Juntas Rectoras, mucho más fluidas y estables que en las otras dos cooperativas. Si tomamos en consideración que en una cooperativa a cada socio le corresponde un voto, independientemente del capital que haya aportado, veremos que no ha sido poca la influencia de este factor para el desarrollo administrativo de la misma. Sin embargo, merece la pena resaltar que la gran mayoría de los socios de esta cooperativa, se encuentran bastante satisfechos con el sistema.

Por lo que se refiere a la maquinaria utilizada por las cooperativas, es posible notar una gran diferencia entre ellas. Mientras que la cooperativa de Nuestra Señora la Antigua cuenta con dos molinos continuos con una capacidad total de diez mil toneladas, y la cooperativa de Cristo del Amparo un molino con capacidad para dos mil toneladas, la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda en 1984 ha cambiado sus antiguos molinos de piedra por molinos de martillos que conserva hasta hoy. Ahora bien, los molinos de martillos poseen una tecnología inferior a los molinos continuos, tanto en lo que se refiere a calidad del aceite, como al coste, pues necesita tres veces más operadores que el otro. Así, y también

por el tiempo discurrido, se encuentra actualmente con un dilema serio pues debe, necesariamente, cambiar de sistema, pero una gran parte de sus socios son reacios a este cambio, alegando que tienen pocas aceitunas y ya son demasiado mayores para enfrentarse a nuevos desafíos.

Sin duda, la cooperativa que más dificultades ha pasado para modernizarse ha sido la de Cristo del Amparo. Ha ocurrido que al tomar un préstamo para realizar sus reformas e implantar un molino continuo, algunos de los socios se han dado de baja en la cooperativa. Lo peor no ha sido por el número, sino porque eran los socios que más olivos poseían. Es decir, entre los doce socios que se dieron de baja de un total de 145 en la época, poseían un treinta por ciento de toda la producción de la cooperativa. Considérese que su producción anual no llega a las 400 toneladas, por lo que se pueden entender las dificultades que han supuesto estas bajas. Adicionalmente, lo más importante no ha sido solamente el aporte financiero que tuvieron que realizar, sino también las presiones psicológicas que conlleva una crisis como ésta. Sin embargo, y seguramente por un mecanismo psicológico bastante estudiado como la disonancia cognitiva, el grupo se ha fortalecido y han llevado el proyecto adelante con todas las dificultades que sea posible imaginar. Un dato puede ser aclarador; han tenido un año en que cobraron 65 pesetas por kilo de aceitunas y han dejado 58 para amortizar la deuda.

Eso nos lleva a otro fenómeno presente en estas cooperativas, que es el hecho de que los olivos ya no son la parte más sustancial de los ingresos familiares, sino un aporte económico más. Inclusive muchos los mantienen más por tradición familiar que efectivamente como algo importante económicamente. Pero este hecho y otros los analizaremos en el siguiente apartado, cuando hablemos de los socios de las cooperativas.

Deseamos recordar que las cooperativas han sido seleccionadas bajo el criterio previo de éxito o de fracaso en su actividad, correspondiendo a la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, por el especial período que atraviesa, ser caracterizada como aquella de fracaso, y por supuesto a las otras dos, la de

Nuestra Señora la Antigua y la de Cristo del Amparo, les ha correspondido la condición de éxito. Así pues, trataremos de presentar los resultados con análisis tanto descriptivos de las situación de las cooperativas, como también otras tablas de contingencia donde se presentan los resultados entre la asociación entre el éxito o el fracaso de la cooperativa y otras variables incluidas en el estudio.

8.2. CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS SOCIOS.

Iniciaremos nuestra descripción de los socios de las cooperativas que componen nuestra muestra por la edad. Aparentemente, la edad sería un dato de poca importancia; sin embargo, tratándose de cooperativas agrarias, asume un papel importante como demostrativo de los individuos que se quedaron en el campo. Como se verá en la siguiente tabla, la edad de los socios de las cooperativas es muy elevada.

TABLA 1 EDAD DE LOS SOCIOS

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 30 años	3	3%
De 31 a 40 años	10	10%
De 41 a 50 años	23	24%
De 51 a 60 años	36	37%
De 61 a 70 años	25	26%
Total	97	100%

Como se puede verificar, dos tercios de los socios de las tres cooperativas estudiadas tienen más de 51 años. Aproximadamente la cuarta parte ya ha cumplido los sesenta años, y solamente un 13% tiene una edad menor de 40 años. Esto caracteriza una población que tiende a la vejez y en la cual el aspecto económico pierde su importancia frente a otros objetivos que habían cedido anteriormente su lugar a éste. Por otra parte, aunque de una manera general lo dicho con anterioridad es característico de todas las cooperativas, se han de tener en cuenta sus especificidades.

TABLA 2 EDAD DE LOS SOCIOS MAYORES O MENORES DE 50 AÑOS, SEGÚN CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO

	EXITO	FRACASO	TOTAL
EDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
MENOR 50 AÑOS	30 - (81%)	7 - (19%)	37 - (100%)
MAYOR 50 AÑOS	36 - (60%)	24 - (40%)	60 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

Obs.: Los números entre parentesis indican el porcentaje correspondiente a cada frecuencia.

$X^2 = 4.678$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Comparando las cooperativas bajo el criterio de exito Y fracaso con la edad, divididos los socios entre mayores o menores de los cincuenta años conforme se puede ver en la tabla anterior, se verifica una diferencia significativa entre los socios de las cooperativas, a un nivel de significación del++++ 95%. Es decir, que las cooperativas que han obtenido mejor eficacia son aquellas que cuentan con socios con una edad menor de los cincuenta años. Esto demuestra que en estas cooperativas se ha dado un reemplazo de los padres por sus hijos, conforme podremos comprobar más adelante al tratar de explicar cómo el socio ha ingresado en la cooperativa; también confirma el dato del estudio anteriormente realizado, en el cual se podía notar que los agricultores más jóvenes que se juntaban para fundar una cooperativa agraria, tenían más posibilidades de éxito que otros agricultores con un nivel de edad más avanzado (Clemente, Albuquerque y Reyes,

1993). Por el momento, presentaremos en la siguiente tabla cómo se caracterizan los socios respecto a la variable sexo.

TABLA 3 SEXO

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARÓN	86	89%
MUJER	11	11%
TOTAL	97	100%

Tratándose de cooperativas agrarias, lo que era de esperar es que estuvieran integradas en su mayoría por socios varones; y así fue. Es más, aunque conste la mujer como socio de la cooperativa, ésta casi siempre ha recibido su parte por herencia, y normalmente, cuando están casadas, es el marido el que gestiona toda la actividad. De todas maneras, los números no dejan la menor duda de que las cooperativas agrarias continúan aún siendo cosa de hombres.

La tabla que presentamos a continuación, puede representar bien los cambios vividos por el campo en los últimos años puesto que, al igual que aquellos que se quedaron en las ciudades pequeñas, los socios de las cooperativas mezclan sus actividades "urbanas" con aquellas propias del campo. En muchos casos, la posesión de la tierra se mantiene más por un deseo de seguir la tradición paterna que como una actividad rentable.

TABLA 4 ACTIVIDAD PRINCIPAL

PROFESION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRICULTOR	51	54%
JUBILADO	15	16%
FUNCIONARIO	10	10%
TRAB. CONSTRUCCION	7	7%
AMA DE CASA	7	7%
COMERCIANTE	5	4%
ESTUDIANTE	1	1%
PARADO	1	1%
TOTAL	97	100%

Como se puede ver, únicamente la mitad de los socios entrevistados asumen la agricultura como su principal actividad económica. Sin embargo, eso no quiere decir que tengan solamente esta fuente de ingresos o de actividad. Es bastante común el ejercicio de otra actividad paralela, para conseguir el equilibrio económico de la familia. Obsérvese que un 16% de los cooperativistas declaran estar jubilados, lo que refuerza, de paso, lo dicho antes con respecto a la edad de las personas que actualmente residen en el campo. La siguiente tabla nos muestra su nivel de influencia respecto al éxito o fracaso de las cooperativas estudiadas.

TABLA 5 TIPO DE ACTIVIDAD SEGUN CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO

	EXITO	FRACASO	TOTAL
PROFESION	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
AGRICULTURA	33 - (62%)	20 - (28%)	53 - (100%)
OTRAS	33 - (75%)	11 - (25%)	44 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 1.794$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Analizando los datos mediante la prueba "chi" cuadrado, respecto a esta cuestión, podemos verificar que no se percibe una diferencia significativa entre las cooperativas. Esto significa que actualmente no es el hecho de que los socios de las cooperativas sean todos agricultores lo que va determinar su mayor o menor éxito.

Por otra parte, nada más esclarecedor respecto a la situación que ha prevalecido en el campo que el nivel de escolaridad de las personas ahí residentes, conforme verificamos en la siguiente tabla.

TABLA 6 ESCOLARIDAD

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALFABETO	8	9%
PRIMARIA	83	86%
SECUNDARIA	4	3%
SUPERIOR	2	2%
TOTAL	97	100%

Entre todos los entrevistados, solamente seis han logrado superar los estudios primarios. Un 95% se considera analfabeto o con estudios primarios. Considérese el peso social que tiene esta pregunta, y es posible admitir su significado una vez que difícilmente cabe pensar que alguna de las personas encuestadas falsee una respuesta que indique un nivel de educación inferior al real. Aquí es posible discutir si ha sido el fracaso escolar lo que les ha forzado a permanecer en el campo, o si por haber permanecido en el campo no han podido estudiar. Nos inclinamos más por la segunda hipótesis puesto que, como se trata de personas con una edad como mínimo adulta, es posible atribuir este bajo nivel a la estructura de enseñanza pública de los años pasados.

A continuación, analizaremos el modo como el socio ha ingresado en la cooperativa. Como es posible ver en la siguiente tabla, los socios están divididos en tres tipos distintos; socio fundador, heredero o por cuotas. El socio fundador es aquel que estaba en el inicio, en el primero año de fundación de la cooperativa; el socio heredero es aquel que ha ingresado en la cooperativa porque ha heredado su participación, y el socio por cuota es el que despues de fundada la cooperativa, ha

tomado la decisión de participar en ella pagando por su ingreso. Vale resaltar que a nivel legal todos los socios tienen el mismo derecho.

TABLA 7 TIPO DE SOCIO

SOCIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FUNDADOR	20	21%
HEREDERO	54	55%
CUOTA	23	24%
TOTAL	97	100%

Esta tabla refleja una síntesis, y al tiempo que enlaza con otros datos característicos de los socios, puesto que, como las mayores cooperativas, la de Nuestra Señora de Ronda y la de Nuestra Señora la Antigua, ya son un poco antiguas, el índice de socios fundadores es pequeño; sin embargo la mitad de los socios de las cooperativas estudiadas son herederos. En la cooperativa de Nuestra Señora la Antigua, este número llega hasta el 90% de todos los socios. Aparte de las cuestiones vinculadas a la edad o actividad de los socios, también hay que tener en cuenta que eso genera una enorme división entre las tierras y las cuotas de los socios de las cooperativas, puesto cuando se hereda, generalmente la tierra suele ser repartida entre los hermanos. Así, las cooperativas tienden a quedarse con muchos socios pero con el mismo potencial productivo que tenía antes, puesto que el aumento del número de socios no corresponde a un aumento en el número de pies de olivos. Es decir, una gran cantidad de socios debido al reemplazo de sus

padres. Es posible que en un futuro no muy distante, este hecho traiga algunas consecuencias indeseables, puesto que pocos de los herederos se dedican directamente a las actividades agrarias y, siendo así, las cada vez menores parcelas pueden tender al abandono, con el consiguiente reducción en la productividad de las cooperativas.

En resumen, los socios, en general, son varones, mayores de cincuenta años, con un bajo nivel de escolaridad y comparten su actividad en la agricultura con otra complementaria en el sector de servicios. En el próximo apartado, pretendemos analizar algunos aspectos de la relación entre los socios y algunos factores presentes en la vida de las cooperativas, como son la admisión de nuevos socios, la organización de la cooperativa, etc.

8.3. ADMISION DE NUEVOS SOCIOS.

Cuando se habla habitualmente de cooperativismo, nos llega a la mente una idea de cooperación, de conjunto, casi de una cierta hermandad compartida. Como podemos ver en la tabla 8, en realidad esto no sucede así.

TABLA 8 ADMITIR NUEVOS SOCIOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	75%
NO	25	25%

Entre los socios entrevistados, un 25% de ellos afirma claramente no estar interesado en admitir nuevos socios, y entre los que pretenden admitirlos, el principal motivo es económico, en el sentido de que como los gastos están cubiertos, cualquier aumento de la producción se dará sin aumentar costes. Analizando bajo el punto de vista del éxito o fracaso, conforme a la siguiente tabla, verificaremos que no se encuentran diferencias significativas entre unas y otras cooperativas en lo que se refiere a esta cuestión.

**TABLA 9 ADMITIR NUEVOS SOCIOS SEGUN CRITERIO EXITO
VERSUS FRACASO**

	EXITO	FRACASO	TOTAL
ADMITE	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
SI	46 - (64%)	26 - (36%)	72 - (100%)
NO	20 - (80%)	5 - (20%)	25 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 2.20$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Es decir, que el nivel de expectativa de los socios de las cooperativas frente a la admisión o no de nuevos socios, no es diferente entre ellas. Tanto en una cooperativa con un nivel de desempeño aceptable, como en otra en peores condiciones, los motivos que llevan a admitir o no un nuevo socio no son distintos entre sí, conforme podremos ver mejor en la tabla 10.

TABLA 10 POR QUÉ ADMITIR NUEVOS SOCIOS

MOTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORA RENTABILIDAD	70	98%
EXPERIMENTAR COOPERATIVISMO	1	2%
TOTAL	71	100%

Solamente uno de los socios ha demostrado interés en utilizar de una manera didáctica la admisión de nuevos socios, puesto que alega como motivo para permitir su ingreso el que experimenten las ventajas del cooperativismo. Ahora bien, cuando explicitan los motivos para no admitir nuevos socios, más de la mitad afirma que ya constituyen un número suficiente, una contestación estereotipada y más bien defensiva, conforme se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 11 POR QUÉ NO ADMITIR NUEVOS SOCIOS

MOTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO SUFICIENTE	14	56%
FALTA ESPIRITU COOPERATIVO	2	8%
DISMINUYE RENTABILIDAD	2	8%
CAUSAN MAS PROBLEMAS	2	8%
DEBERIA HABER ENTRADO ANTES	1	3%
CONSTITUIR OTRAS COOPERATIVAS	1	3%
NADIE VENDE SUS CUOTAS	1	3%
NADIE ESTA INTERESADO	1	3%
NS/NC	2	8%
TOTAL	26	100%

Las alegaciones para no admitir nuevos socios son variopintas, desde el que disminuye la rentabilidad, hasta que cuanto más socios, más problemas se generan, pasando porque nadie quiere vender sus cuotas, y otra justamente al revés, de un socio que afirma que nadie más quiere participar de la cooperativa. Un dato a destacar es respecto a la cooperativa de Cristo del Amparo. Como se han sentido abandonados por algunos socios, justamente aquellos que poseían más olivos, muchos dicen estar dispuestos a admitir nuevos socios, pero en seguida añaden "siempre que sean realmente nuevos", con el espíritu de no admitir la reinserción de aquellos que antes les han abandonado en un momento crítico.

Pasaremos en seguida, a describir y analizar cómo los socios perciben la organización de la cooperativa, los servicios que ofrece y los procedimientos administrativos.

8.4. ESTADO ORGANIZATIVO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS.

Respecto al actual estado organizativo de las cooperativas, un 83% de los socios entrevistados lo valoran como bueno (véase tabla 12). Es posible que, en este caso, la presión social para dar una respuesta que no genere dificultades de relación tenga un elevado peso. Estos mismos socios, cuando son preguntados por qué está así organizada la cooperativa, contestan positivamente en lo que respecta a dos aspectos: su confianza en la Junta Rectora, y el hecho de que la cooperativa contribuye a mejorar el precio alcanzado por el aceite.

TABLA 12 ORGANIZACION DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BIEN	80	83%
REGULAR	15	15%
MAL	1	1%
NS/NC	1	1%
TOTAL	97	100%

Este índice obtiene, como sería de esperar, un nivel más bajo en la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, donde la mitad admite que está bien organizada, mientras que casi la otra mitad atribuye a la organización una calificación media (véase tabla 9, Anexo 4). Conforme se verifica en la siguiente tabla, los socios de cada cooperativa saben muy bien distinguir cual es su estado organizativo.

**TABLA 13 ORGANIZACION DE LAS COOPERATIVAS SEGUN CRITERIO
EXITO VERSUS FRACASO**

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
BIEN	65 - (81%)	15 - (19%)	80 - (100%)
MAL	1 - (6%)	16 - (94%)	17 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 36.63$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Parece ser que no hay duda respecto al estado organizativo de las cooperativas. Mientras que los socios de las cooperativas de éxito se decantan claramente a considerarlas bien organizadas, en lo que se refiere a la cooperativa más deficitaria, los socios están muy divididos, con un más de la mitad de los socios atribuyendo que se encuentra mal organizada.

Por lo que se refiere a qué atribuyen el actual estado organizativo de la cooperativa, conforme es posible ver en la siguiente tabla, un 51% de los socios considera que la Directiva, constituida por la Presidencia y la Junta Rectora, es la gran responsable del actual estado organizativo.

TABLA 14 A QUE ATRIBUYE EL ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESIDENTE	3	3%
PRES. + JUNTA	46	48%
INTERÉS SOCIOS	40	41%
OTRO	8	8%
TOTAL	97	100%

Por otro lado, la alternativa de que el actual estado organizativo de la cooperativa se debe al interés de los socios acapara un 41% de todas las respuestas. En el caso de la cooperativa de Cristo del Amparo, este porcentaje llega al 54%, muy probablemente por su propia historia de dificultades recientes, como ya hemos comentado antes. De todas maneras, la figura del Presidente no aparece como polarizadora de estos hechos, lo que es sorprendente, por lo menos en el caso de la cooperativa de Nuestra Señora la Antigua, donde el actual Presidente lleva en su cargo más de 18 años, siendo reelegido regularmente al final de cada mandato. Sin embargo, tanto este Presidente como el de la cooperativa de Cristo del Amparo, parecen gozar del reconocimiento de su gestión administrativa por parte de los demás socios.

**TABLA 15 ATRIBUCION DEL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA
COOPERATIVA SEGUN CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO**

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
PRES + JUNTA	28 - (57%)	21 - (43%)	49 - (100%)
OTRO	38 - (79%)	10 - (21%)	48 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 5.437$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Respecto a los motivos del actual estado organizativo de las cooperativas, mientras que en las cooperativas de éxito la tendencia es atribuir éste actual estado al interés de los socios, en la cooperativa que atraviesa un período de dificultades la tendencia es que los socios atribuyan este estado organizativo a la directiva formada por la Junta Rectora y por el Presidente. Es como una socialización del éxito y a la vez una atribución del fracaso al otro, en este caso a la Junta Directiva.

La siguiente tabla demuestra las expectativas de los socios frente a los servicios que les prestan las cooperativas y que, en último término son, el procesamiento y la comercialización del aceite.

TABLA 16 SERVICIOS SON SUFICIENTES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	85%
NO	15	15%
TOTAL	97	100%

Para un 85% de los socios entrevistados, los actuales niveles de servicios son satisfactorios, independientemente de la cooperativa a que pertenecen, como se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 17 SERVICIOS SEGUN VARIABLE CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
SI	55 - (67%)	27 - (33%)	82 - (100%)
NO	11 - (73%)	4 - (27%)	15 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 0,228$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Por esta tabla, es posible ver que los socios de las cooperativas estudiadas, no se distinguen en cuanto a valoración de los niveles de servicios que les presta la cooperativa. Es posible que esto se deba a que tradicionalmente las cooperativa se tienen limitado a cuidar del procesamiento del aceite y de su comercialización, que de hecho son sus principales objetivos. De todo modo, cuando preguntados que otros servicios les podría prestar las cooperativas, muchas han sido las sugerencias de servicios adicionales que les podrían ofrecer las cooperativas, como es posible ver a continuación en la tabla 18.

TABLA 18 OTROS SERVICIOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALMACÉN Y GASÓLEO	25	68%
CURAS DE LOS OLIVOS	4	11%
CRÉDITOS PARA LOS SOCIOS	3	8%
INFORMACIONES	2	5%
MAQUINAS PARA AGRICULTURA	2	5%
EMBOTELLADORES	1	3%
TOTAL	37	100%

Así que a muchos de los que han contestado a esta pregunta de se la cooperativa debería ofrecer otros servicios, les gustaría que las cooperativas les

ofreciesen un almacén para venta de mantas, hierro, abonos, en fin, para el material que necesitan para su labor. También les gustaría tener un puesto de gasóleo y que les orientasen respecto a las curas de los olivos, así como que ofrecieran informaciones y nuevas tecnologías. También créditos a los socios para poder hacer frente al pago retardado de la campaña. Asimismo, maquinaria agrícola y embotelladores también están contemplados entre las demandas de los cooperativistas.

Respecto a estos últimos servicios, creemos que la tendencia natural será que las cooperativas se decanten por un proceso de unión en cooperativas de segundo grado para embotellar parte de su aceite. Sería propiciar al agricultor el dominio de un escalón más en el proceso productivo. Si antes únicamente producía la aceituna, ahora produce e industrializa; el tercer paso sería, naturalmente, su comercialización, con el consecuente valor añadido. En lo que se refiere a las maquinarias agrícolas, también vemos que en un futuro muy próximo, las cooperativas posiblemente tendrán que asumir estas tareas, por la simple imposibilidad de los socios de realizarlas. Si analizamos en detalle lo que hemos visto hasta aquí, sacaremos la conclusión de que ésta es una población vieja, que reparte sus bienes con los hijos, que a su vez vive de otras actividades además de la agricultura. Cabe preguntarse entonces, ¿quién irá a enfrentarse al duro trabajo de la varea?. Actualmente existen máquinas recolectoras de aceitunas que podrían a través de las cooperativas, solucionar estas dificultades.

De la misma manera que ha pasado con las máquinas recolectoras de cereales o de tomates, por ejemplo, que hoy en día se encuentran en manos de particulares que las alquilan a los pequeños productores, así tendrá que ocurrir también con la recolección de las aceitunas. Es una tarea muy dura y la mano de obra escasea cada vez más; muchos pequeños propietarios prefieren perder sus aceitunas en el campo antes que recogerlas, trabajando o pagando a otros para que lo hagan. Si las cooperativas no toman esta iniciativa, pronto los particulares van a acaparar esta nueva posibilidad comercial; claro está, cobrando un precio mucho más caro de lo que podría cobrar la cooperativa.

De todos modos, es importante que se comprenda que todas estas sugerencias y comentarios apuntan más a la necesidad de otros estudios que profundicen en las cuestiones aquí planteadas, que proponer una inmediata puesta en práctica. De igual manera, desde el punto de vista de los socios, una cosa es lo que expresan como deseo, sin mayores compromisos y otra cosa muy distinta su compromiso a la hora de asumir las responsabilidades.

Hasta aquí hemos descrito, entre otras cosas, algunas características de los socios, su edad, nivel de instrucción, y su disponibilidad en aceptar nuevos socios en sus cooperativas. También hemos comentado algunas de sus actitudes frente a la cooperativa, su nivel de organización y los servicios que presta. A continuación, analizaremos algunos aspectos respecto de su interés por la gestión de la cooperativa.

8.5. INTERES DE LOS SOCIOS POR LA GESTION.

De una manera general, los miembros de las Juntas Rectoras son conocidos por los socios de las cooperativas. Sería extraño que no fuera así, pues las cooperativas están ubicadas en ciudades con pocos habitantes, donde todos se conocen entre sí. Quizá por eso, las cooperativas no tienen por práctica mantener un flujo de informaciones con los socios a través de una correspondencia regular, donde podrían ser informados sobre las ultimas decisiones de la Junta Rectora, informaciones sobre tecnologías, sobre nuevas prácticas de cultivo, etc.. Creemos, sin embargo, que sería muy útil la puesta en funcionamiento de esta práctica. La verdad es que las Juntas Rectoras siempre se quejan de que existe un distanciamiento entre los socios y la cooperativa, pero, sin embargo, no asumen

una práctica para atraer y contar con la participación de los socios para resolver las dificultades o discutir las novedades del momento; y es justamente eso lo que puede propiciar que la gente se movilice para apoyar y participar en la gestión. Las Juntas Rectoras no tienen asumida la práctica de propiciar condiciones para la integración de los socios; se limitan a convocar las Asambleas Generales, y ahí exponen los acontecimientos más relevantes. Ahora bien, no es lo mismo el que uno pueda aportar ideas si conoce el problema de antemano que si se tomó conocimiento de él en el mismo momento de decidir. Como consecuencia de esta situación, las Asambleas Generales son poco atractivas y siempre acuden las mismas personas; las más informadas, por supuesto, que se atreven a dar sugerencias y a participar en las decisiones.

TABLA 19 CONOCIMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA RECTORA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCE	72	74%
NO CONOCE	4	4%
ALGUNOS	21	22%
TOTAL	97	100%

Aunque la gran mayoría de los socios afirme que participa de las Asambleas Generales, en la práctica, en el mayor de los casos, sólo acuden un 25% de los socios. Lo que ocurre es que el que participa un año, en el siguiente puede que no

vaya; pero como siempre se conversa con los demás sobre este tema, se dan por bien informados y es como si efectivamente participasen.

TABLA 20 COMO SE ENTERA DE LAS DECISIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR ASISTENCIA	68	70%
POR AMIGOS	29	30%
TOTAL	97	100%

Existe algo muy positivo en todo ello, como es el hecho de que casi todos se sienten representados, puesto que un 90% admite que han tenido en cuenta opiniones suyas o de sus amigos en las Asambleas Generales, conforme se puede observar en la tabla 21.

**TABLA 21 HAN TENIDO EN CUENTA EN LAS ASAMBLEAS
GENERALES OPINIONES SUYAS O DE SU GRUPO DE
PERTINENCIA.**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	90%
NO	10	10%
TOTAL	97	100%

Sin embargo, cuando analizamos la asociación de esta variable con la variable éxito o fracaso de las cooperativas, se verifica que existe una diferencia significativa al nivel de 95%, entre las diversas cooperativas, conforme se muestra a continuación:

**TABLA 22 HAN TENIDO EN CUENTA OPINIONES SEGUN VARIABLE
CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO**

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
SI	64 - (73%)	24 - (27%)	88 - (100%)
NO	2 - (22%)	7 - (78%)	9 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 9,61$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Claramente existe una gran diferencia entre la manera como los socios de las cooperativas de éxito perciben el valor de sus opiniones en las asambleas generales, y cómo esta receptividad es percibida por los socios de la cooperativa de menos éxito. Sin lugar a duda, los socios de las cooperativas que actualmente atraviesan más dificultades tienden a sentirse menos valorados en la expresión de sus opiniones.

Por lo que respecta a la manera como son tomados los acuerdos en las Asamblea Generales, no queda duda de que son por mayoría. En todas las cooperativas ha existido unanimidad respecto a este aspecto. Si consideramos este hecho juntamente con el sentimiento de que consideran sus opiniones o aquellas de sus amigos, es decir, este sentimiento de que el grupo a que pertenece de alguna manera está representado y tiene influencia, se puede comprender que el sistema cooperativo de alguna manera ha propiciado un mínimo de participación de las personas en una estructura democrática.

TABLA 23 COMO SE TOMAN LOS ACUERDOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR MAYORÍA	97	100%
POR IMPOSICION	0	0%
TOTAL	97	100%

Estos son aspectos muy delicados, ya que el sentimiento de no estar siendo manipulado y de poder expresar libremente sus opiniones, es seguramente algo muy valioso cuando se piensa en decisiones colectivas. Es posible que este hecho explique por qué sin estar presentes, los socios cooperativistas, se sienten representados y confiados en las Directivas.

Ahora bien, a la hora de ocupar algún cargo directivo, la gran mayoría de los socios entrevistados no está por la labor, de acuerdo con lo que se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 24 DESEARIA OCUPAR CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	18%
NO	75	77%
NS/NC	5	5%
TOTAL	97	100%

La cooperativa en la que más disponibilidad se encuentra entre los socios para ocupar algún cargo es la de Cristo del Amparo, seguramente por el espíritu de grupo que se ha establecido a raíz de las dificultades que han pasado, conforme ha sido comentado antes. Los motivos para no asumir un cargo en las cooperativas analizadas varían, tal y como se puede verificar en la tabla 25.

TABLA 25 POR QUÉ NO OCUPARIA CARGO

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO TIENE INTERÉS	17	23%
EDAD AVANZADA	14	18%
FALTA CAPACIDAD	14	18%
POSEE POCAS ACETUNAS	9	12%
NO QUIERE SER REPRESENTANTE	7	7%
VIVE EN OTRA CIUDAD	5	5%
HABER OCUPADO ANTES	5	5%
NS/NC	9	12%
TOTAL	80	100%

La mayoría asume su falta de interés, otros alegan que les falta capacidad, o que la edad ya no se lo permite, etc.. El hecho es que los cargos en una cooperativa son laboriosos, ya que no hay ningún tipo de remuneración directa y hace falta mucha habilidad gerencial para lidiar con tantos intereses distintos, con la particularidad de que a cada socio le corresponde un voto, independientemente del número de pies de olivos o de capital que haya aportado a la cooperativa. Esta es una de las diferencias fundamentales entre una cooperativa y una empresa normal, sea una sociedad anónima o una sociedad limitada, conforme hemos destacado con anterioridad. La relación de poder que se establece en una y en la otra son muy distintas. Mientras que en una empresa normal los votos son proporcionales al capital, en una cooperativa lo que cuenta es el individuo y no su aportación financiera. Está claro que a un determinado nivel, es mucho más fácil

gestionar una empresa con pocos miembros, que tener que presentar cuentas a todos los socios en una Asamblea General. Es más, hace falta tener un espíritu muy abierto para admitir las sugerencias e incentivar la participación entre los socios.

Tal vez, por estas razones, los socios entrevistados se muestran tranquilos respecto a la sucesión de los actuales Presidentes en las tres cooperativas, como se puede ver a continuación.

TABLA 26 RESPECTO A LA SUCESION

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRANQUILO	95	98%
INTRANQUILO	2	2%
TOTAL	97	100%

En la siguiente tabla se exponen los motivos de porqué están tan tranquilos. Es porque confían en las Juntas Rectoras, o porque reconocen la ausencia de cuadros para su reemplazo. Es decir, por un lado están todos los miembros que componen las Juntas Rectoras, y que son conocidos de la mayoría de los socios, como hemos visto en la tabla 19, les garantindo así una base para esta confianza expresada; por otro lado, está la falta de cuadros capacitados entre los socios para asumir estas responsabilidades. Es probable que esta falta de capacidad sea atribuída al bajo nivel de escolaridad entre los socios, como se verifica en la tabla

6 presentada antes.

TABLA 27 POR QUÉ ESTA TRANQUILO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONFIA EN LA JUNTA	96	99%
FALTAN CUADROS	1	1%
TOTAL	97	100%

Por los datos de la tabla 27, que tan mayoritariamente expresan su confianza en las Juntas Rectoras, es posible verificar que inclusive en la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda, que actualmente está pasando por dificultades, conforme hemos explicado antes, los socios de esta cooperativa expresan su confianza en la dirección.

TABLA 28 FUTURO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJOR	59	60%
PEOR	27	29%
NS/NC	11	11%
TOTAL	97	100%

Solamente un 60% de los socios entrevistados admiten un futuro mejor para las cooperativas, siendo los socios de la cooperativa que se encuentra en situación más difícil los que peor perciben su futuro. Considerando que son conscientes de la situación que atraviesa su cooperativa, es comprensible que expresen su temor al futuro. La siguiente tabla, analizando esta variable bajo el criterio de éxito o fracaso, nos muestra con más detalles este dato.

**TABLA 29 FUTURO DE LA COOPERATIVA SEGUN CRITERIO EXITO
VERSUS FRACASO**

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
MEJOR	53 - (91%)	5 - (9%)	58 - (100%)
PEOR	13 - (33%)	26 - (67%)	39 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$X^2 = 36.11$, g.l. = 1.

$X^2 = 3.841$, g.l. = 1, N.C. = 95%.

Como es posible verificar, existe una diferencia significativa en un nivel de confianza de un 95%, respecto a las expectativas de los socios de las cooperativas en relación al futuro. Como analizamos antes, los socios de la cooperativa que en estos momentos atraviesa un período de más dificultades expresan más fuertemente su temor ante el futuro, mientras que que los socios de la cooperativa que perciben el futuro como más esperanzador que el actual momento es la de Cristo del Amparo, puesto que están venciendo las barreras que se les han impuesto, y está claro que en estos momentos el futuro no puede ser peor de lo que ya han pasado.

Confirmando este dato, se observa que muy pocos socios venderían su parte en las cooperativas, según es posible ver a continuación en la tabla 30.

TABLA 30 VENDERIA SU PARTE

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	11%
NO	86	89%
TOTAL	97	100%

Sin duda, los de la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda son los que más fácilmente se desprenderían de sus cuotas, lo que es comprensible dadas las dificultades actuales por las cuales están pasando, conforme es posible verificar en

la siguiente tabla.

TABLA 31 VENDERIA SU PARTE SEGUN CRITERIO EXITO VERSUS FRACASO

	EXITO	FRACASO	TOTAL
NIVEL	FRECUENCIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
SI	2 - (18%)	9 - (82%)	11 - (100%)
NO	64 - (74%)	22 - (26%)	86 - (100%)
Total	66	31	97 - (100%)

$$X^2 = 14.21, \text{ g.l.} = 1.$$

$$X^2 = 3.841, \text{ g.l.} = 1, \text{ N.C.} = 95\%.$$

Sin embargo, eso demuestra, por otra parte, que ahí no se nota el espíritu de lucha que han tenido los socios de la cooperativa de Cristo del Amparo, que en circunstancias mucho peores enfrentaron el problema y ahora "pueden cantar victoria".

8.6 REGRESION LOGISTICA.

Además de los análisis aquí expuestos, también fue realizada una regresión logística. Como se sabe el análisis de regresión tiene dos vertientes, una es la predicción, puesto que puede ser utilizada para predecir los datos de una variable dependiente en función de los valores de una o más variables independientes. Por otra parte, también puede ser utilizada como explicación de la relación entre la variable explicada o dependiente, y las explicativas o independientes. Además, la prueba multivariante del análisis de regresión logística, permite que la variable conducta sea discreta, y que las variables criterio sean no paramétricas. Por lo tanto, el resto de los análisis que se presentan se han realizado tomando en consideración los requisitos estadísticos y técnicos de tal prueba.

En este estudio, una vez que hemos considerado las diversas cooperativas bajo el punto de vista del éxito o fracaso, ésta es considerada como variable dependiente, en la que incide todas las demás. De este modo, el análisis de regresión puede complementar las informaciones proporcionadas por los estadísticos anteriormente utilizados. Así que una vez aplicada, nos presenta los siguientes resultados para las variables explicativas: Edad, Modo de ingreso en la cooperativa; Modo de organización de la cooperativa; Atribución del nivel de organización de la cooperativa y por último, Participación en las decisiones.

**TABLA - 31 COMPOSICION MUESTRAL DE DATOS DE ENTRADA
EN REGRESION LOGISTICA COMPARACION DE
COOPERATIVAS DE EXITO VERSUS FRACASO**

Número total de casos:	97
Número de casos seleccionados:	97
Número de casos no seleccionados:	0
 Número de casos seleccionados:	 97
Número de casos rechazados por falta de datos:	1
Número de casos incluidos en el análisis:	96

**TABLA - 32 ESTADISTICOS DE AJUSTE DE LA VARIABLES AL MODELO DE REGRESION LOGISTICA.
COMPARACION DE COOPERATIVAS DE EXITO VERSUS FRACASO.**

	Chi-Cuadrado	g.l.	Significación
Contraste Bilateral	27.279	90	1.0000
Ajuste Chi-Cuadrado	93.498	5	.0000
Grados de mejoría	4.342	1	.0000
Bondad de ajuste	207.736	90	.0000

TABLA - 33 ESTIMACION DE LA PROBABILIDAD DE ACIERTO EN LAS CLASIFICACIONES DE RIESGO A PARTIR DE LAS VARIABLES PREDICTORAS. COMPARACION DE COOPERATIVAS DE EXITO VERSUS FRACASO.

		PREDICCION		
		EXITO	FRACASO	
REALIDAD	EXITO	64	1	98.46%
	FRACASO	2	29	93.55%

PREDICCION MEDIA: 96.88%

TABLA 34 - ANALISIS DE REGRESION LOGISTICA ENTRE COOPERATIVAS DE EXITO VERSUS FRACASO.

VARIABLE	B	E.S.	WALD	G.L.	SIGN.	R	EXP(B)
V - 3 EDAD DE LOS SOCIOS	.1230	.0654	3.5412	1	.0599	.1130	1.1309
V - 7 MODO DE INGRESO	3.5758	1.1761	9.2438	1	.0024	.2449	35.7235
V - 10 NIVEL ORGANIZATIVO	3.6607	1.2208	8.9920	1	.0027	.2406	38.8869
V - 12 A QUE ATRIBUYE ORG.	.4343	.1613	7.2508	1	.0071	-.2085	.6477
V - 16 PART.DECISIONES	.2282	.5929	4.2915	1	.0383	.1377	3.4150
CONSTANTE	20.1456	6.2894	10.2600	1	.0014		

**TABLA - 35 VARIABLES NO INCLUIDAS EN EL ANALISIS DE
REGRESION LOGISTICA ENTRE COOPERATIVAS DE
EXITO VERSUS FRACASO.**

Chi-Cuadrado Residual con 15 g.l. Significación:

VARIABLE	Puntuación g.l.		Sig.	R.
SOCIO	1.2872	1	.2566	.0000
SEXO	.1204	1	.7286	.0000
ACTIVIDAD	1.1142	1	.2912	.0000
ESCOLARIDAD	2.9707	1	.0848	.0896
ADMITIR SOCIOS	2.8942	1	.0889	.0860
PQ ADMITE SOCIOS	.5920	1	.4416	.0000
NIVEL SERVICIOS	1.1939	1	.2745	.0000
CONOCE JUNTA RECTORA	1.7678	1	.1837	.0000
EXPRESA OPINION	.1310	1	.7174	.0000
ACUERDOS	.1940	1	.6596	.0000
PQ CARGO	.9781	1	.3227	.0000
SUCESION	.0001	1	.9929	.0000
PQ TRANQUILO	.0001	1	.9929	.0000
FUTURO	1.1822	1	.2709	.0000
VENDERIA	.3081	1	.5788	.0000

Como podemos observar en las tablas anteriores, estas cinco variables significativas tienen un poder explicativo equivalente a un 96,88% respecto al éxito o fracaso de las cooperativas estudiadas. Este análisis confirma los datos anteriormente presentados y añade a ellos una visión de conjunto. Aparte de estas consideraciones estadísticas, también encontramos una lógica conceptual, una fuerte consistencia interna entre estas cinco variables puesto que si los socios más jóvenes se encuentran en las cooperativas de éxito, dado al tiempo transcurrido desde su fundación, es de esperar que hayan realizado su ingreso en la cooperativa a través de la herencia. También su percepción respecto a las condiciones efectivas de administración de su cooperativa, se encuentra relacionada con el tipo de atribuciones que hace respecto a los responsables de estos resultados. En las cooperativas de éxito los socios se perciben como los responsables más directos, gracias al interés que demuestran por la cooperativa, los socios de la cooperativa no exitosa, atribuyen a la Junta Rectora la responsabilidad del "fracaso", asumiendo sólo su responsabilidad cuando los resultados les son favorables y negándolos cuando no les conviene. Asimismo, aquellos que pertenecen a las cooperativas de éxito, se sienten más participativos en las decisiones tomadas en las Asambleas Generales.

Es importante resaltar que aparte de la edad y el modo de ingreso en la cooperativa, que son variables estructurales puesto que no están sujetas a ningún tipo de interferencia externa, todas las demás variables como son la percepción sobre el modo de organización de la cooperativa, la atribución del nivel de organización de la cooperativa y el sentimiento de participar en las decisiones, reflejan aspectos psicológicos instaurados en el proceso organizacional.

En resumen, se puede afirmar que las cooperativas estudiadas, bajo el punto de vista de su éxito o fracaso, demuestran que los factores psicosociales son muy importantes a la hora de propiciar una gestión adecuada. Es el conjunto de percepciones y expectativas que crean una atmosfera organizacional, failitadora o no de todo el proceso gerencial. También hay que tener en cuenta la edad. Los más jóvenes deben ser cada vez más incentivados a asumir responsabilidades en

las gestiones y en las decisiones. Otro aspecto a destacar es que no es posible contar con que todos o la mayoría de los socios sean agricultores. Se nota un movimiento de reemplazo de los antiguos agricultores por sus descendientes y eso implica que aumente el número de socios de las cooperativas que no ejercen actividades directamente vinculadas a agricultura. Es posible que a largo plazo este tipo de reemplazo genere alguna dificultad puesto que existe una tendencia a la subdivisión de la tierra entre los herederos, aumentando de una manera desproporcional el número de socios de las cooperativas frente a su productividad, puesto que la tierra dividida no implica un aumento de productividad. Sin embargo, también es posible notar que algunos herederos se hacen con más parcelas que otros, tanto por haber elegido esta parte en la herencia, como también por compra de las partes de los demás.

El nivel de escolaridad de los socios de las cooperativas es muy bajo, dificultando el reemplazo de las Juntas Rectoras y exigiendo de aquellos socios que ocupan cargos directivos una fuerte disponibilidad para convencer a los demás socios para aceptar participar de la directiva. Sin embargo, las cooperativas, tanto las que se encuentran entre las de éxito como la que no, tienden a admitir o rechazar nuevos socios por motivos que en el fondo son básicamente económicos. Este hecho puede ser esclarecedor a la hora de comprender la verdadera base ideológica en que están asentadas las cooperativas estudiadas.

En cuanto a su estado organizativo, claramente se diferencian entre ellas puesto que aquellas que se encuentran en una etapa económica de desarrollo, una vez superadas las dificultades mayores, admiten que el actual estado organizativo de su cooperativa es bueno. Todo lo contrario sucede con los socios que pertenecen a la cooperativa que se encuentra con dificultades económicas. Esta clareza de percepción respecto al efectivo estado porque está pasando la cooperativa, demuestra que los socios de la cooperativas están muy cerca de su administración, aunque sea para cobrar resultados puesto que los éxitos son atribuidos al interés de los socios por la cooperativa, mientras que los fracasos son vistos como de responsabilidad de la Junta Rectora.

Por lo que respecta a los servicios que prestan las cooperativas, los socios, indistintamente de pertenecer a un tipo o otro de cooperativa, se muestran razonablemente satisfechos con el nivel que les presta su cooperativa. Se podrían mejorar estos servicios, añadiendo otros, pero no será algo muy importante para ellos mientras la cooperativa continúe funcionando y manteniendo un nivel mínimo de precios. Ahora bien, lo que supone una gran diferencia entre las cooperativas es la percepción que los socios tienen de que sus opiniones sean consideradas en las asambleas generales, asumiendo como suyas las decisiones allí tomadas. Los socios que pertenecen a cooperativas con éxito, mantienen que sus opiniones o las de su grupo de pertinencia son valoradas, en un nivel significativamente distinto para esta misma variable en lo que se refiere a la cooperativa de contraste. Esto pone de relieve que cualquier intento de administrar bien a una cooperativa, pasa necesariamente por la legitimidad de la representación y que se debe fomentar siempre este espíritu de pertenencia, de sentirse importante a la hora de expresar sus opiniones. Este factor será tanto más importante cuanto peor es el estado gerencial de la cooperativa. Por fin, que el futuro también parece que amenaza a algunos de los socios de las cooperativas. Claramente amenaza más a los que pertenecen a la cooperativa de menos éxito; sin embargo, también se puede encontrar este sentimiento de recelo frente al futuro en socios de cooperativas que se encuentran en una situación gerencial privilegiada, lo que llama la atención para el cuidado que las juntas directivas deben de tener en mantener informados siempre a sus socios respecto a la situación real de la cooperativa, puesto que un factor psicológico con el peso que es la expectativa respecto al futuro, puede influir en decisiones importantes para la cooperativa.

9. CONCLUSIONES.

De todo lo que hemos visto hasta aquí, podemos concluir que desde un punto de vista psicosocial, existen variables que son importantes a la hora de definir lo que caracteriza una cooperativa agraria de éxito. Evidentemente que lo primero de todo son los aspectos económicos. Sus resultados son la variable fundamental a la hora de caracterizar su condición de éxito o fracaso. Sin embargo, estos aspectos nos interesan solamente en la justa medida en que pueden determinar estas características. Como estudiosos de la Psicología Social, nos hemos planteado qué otros aspectos que conforman una cooperativa típicamente agraria, ya sedimentada en el tiempo, podrían influir en estos resultados.

De cara a poder contestar alguna de estas cuestiones, hemos investigado tres cooperativas agrarias, dedicadas a la explotación del aceite de oliva, ubicadas en una misma zona, pero que se diferenciaban básicamente por sus resultados. Mientras dos de ellas han obtenido éxito en su desarrollo, otra se encuentra en una fase de muchas dificultades para llevar adelante su proyecto.

Pasaremos a describir las conclusiones a las que hemos llegado, sin perder de vista que ésta es una área en que la Psicología Social poco ha contribuido para su desarrollo, tanto con investigaciones como con aportaciones teóricas específicas. Por lo tanto, nuestros resultados son sólo un primero intento de acercarse a este universo tan próximo y a la vez tan distante de la preocupación de los psicólogos sociales.

El primer hecho al que nos quisiéramos referir es que hoy en día los socios de las cooperativas agrarias no tienen necesariamente como principal fuente de ingresos la actividad agrícola. Efectivamente, cerca de la mitad de todos los socios de las cooperativas declaran que la agricultura no es su principal fuente de ingresos, y que se dedican a otras actividades más propias del mundo urbano. Otro sector importante de los cooperativista se ha jubilado. Este es un hecho que no diferencia a una cooperativa de otra, sino que se encuentra en todas las cooperativas estudiadas, tanto las de éxito como la de contraste.

Otro aspecto a destacar es la edad de los socios. Aparte de que la mayoría ya pueden considerarse bastante mayores, existe una diferencia significativa entre ellos cuando dividimos a la población estudiada en mayores y menores de cincuenta años. Las cooperativas de éxito, son aquellas en que los socios tienden a ser menores de los cincuenta años. De hecho la edad media de los socios es de 53,36 años, mientras que en las cooperativas de éxito pasa a ser de 50,93 años y en la de contraste su media es de 58,80 años. Además de esta edad, la gran mayoría de los socios son hombres; de hecho, pocas son las mujeres que asumen ser socias de las cooperativas y cuando esta situación se da, casi siempre han accedido por herencia. En caso de ser casadas, sus maridos son los que de hecho llevan las actividades referentes a la cooperativa.

Por lo que se refiere al nivel de escolaridad, la gran mayoría de los socios tienen sólo estudios primarios. Hay solamente cuatro socios que declaran haber estudiado el nivel secundario y apenas dos que han cursado estudios universitarios. Sin embargo, hay ocho de ellos que se declaran analfabetos. Tampoco aquí se percibe una diferencia significativa entre los componentes de las distintas cooperativas. La mayoría de los socios actuales, han accedido a la cooperativa a través de la herencia. Como son cooperativas con muchos años desde su fundación, pocos son los que permanecen en activo desde entonces. Así que existe un reemplazo natural de los padres por sus hijos.

En cuanto a la admisión de nuevos socios, la mayoría de los cooperativistas se muestran dispuestos a su admisión. Sin embargo, para todos ellos, la principal razón para admitir nuevos socios es económica, puesto que, como todos los gastos están cubiertos, un mayor número de socios permite una mayor división de los costes, aumentando la productividad. Por lo que se refiere a los motivos para no admitir nuevos socios, la principal contestación ha sido que el número actual es suficiente para conseguir los fines de la cooperativa, seguida por explicaciones diferentes. Respecto al actual estado organizativo de las cooperativas, la mayoría de los socios admite que están bien organizadas. Ahora bien, cuando consideramos esta misma cuestión diferenciando entre las cooperativas no hay duda de que en

la cooperativa que consideramos con más dificultades, los socios son mucho más severos respecto a esta cuestión. De hecho, un poco más de la mitad de sus socios opinan que no está bien organizada, mientras que en las cooperativas de éxito solamente uno de los socios no las considera bien organizadas. Respecto a los motivos del actual estado organizativo de las cooperativas, mientras que en las de éxito la tendencia es atribuir este actual estado organizativo al interés de los socios, en la cooperativa que atraviesa un período de dificultades la tendencia es que los socios atribuyan este estado organizativo a la directiva formada por la Junta Rectora y el Presidente.

En cuanto al nivel de expectativas respecto de los servicios prestados por las cooperativas, parece ser que los socios se encuentran bastante satisfechos, puesto que un 85% de ellos así lo afirman, independientemente de cuál es la cooperativa a que estén asociados. Sin embargo, para un 38% de ellos sería interesante que la cooperativa a la que pertenecen les ofreciese otros servicios, como un almacén para la venta de material y gasóleo, orientaciones agrícolas, créditos, etc.

De una manera general, los socios conocen a los miembros de la Junta Rectora, y también consideran que asisten a las asambleas generales. También la mayoría considera que se han tenido en cuenta opiniones suyas o de sus amigos en las asambleas generales. Sin embargo, se verifica una diferencia significativa entre los socios de las cooperativas cuando son analizadas en esta cuestión bajo la variable criterio. Los socios de las cooperativas de éxito, se sienten diferencialmente más escuchados que aquellos de la cooperativa de contraste. Por otra parte, para todos los socios, de todas las cooperativas, es decir para un 100% de nuestra muestra, los acuerdos se toman por mayoría y no por imposición.

Por contraste, los cooperativistas en general, no están dispuestos a asumir cargos. Efectivamente, son muy pocos los socios que están dispuestos a ocupar puestos que impliquen la toma de decisiones, independiente de que pertenezcan a una o a otra cooperativa. Alegan motivos variados para no asumir esta responsabilidad, desde aquellos que dicen no tener interés, hasta los que alegan

encontrarse en una edad avanzada, otros señalan que les falta de capacidad, etc. Respecto a la sucesión, la gran mayoría de los socios se muestran tranquilos, afirmando que confían en que las Juntas Rectoras son capaces de conducir este proceso. Por otro lado, cuando se les pregunta acerca del futuro de la cooperativa, la mayoría considera que será mejor que lo que ha sido hasta ahora. Sin embargo, los socios de la cooperativa que atraviesa mayores dificultades actualmente, difieren significativamente de los demás, puesto que en su gran mayoría ve el futuro con pesimismo. También son ellos los que más dispuestos están a vender su parte de la cooperativa en caso de encontrar un comprador.

En resumen, los socios de las cooperativas agrarias estudiadas difieren entre sí respecto a algunos de los aspectos psicosociales que hemos considerado, como la edad, el actual estado organizativo de la cooperativa y también las atribuciones que hacen respecto a las causas de este momento gerencial. También se diferencian si consideramos la variable criterio de éxito o fracaso, en lo que respecta a sentir que sus opiniones o las de sus amigos son consideradas en las Asambleas Generales, siendo los socios de las cooperativas de éxito aquellos que más firmemente lo aseveran.

Por último, se puede concluir que el movimiento cooperativo en el campo se encuentra en una fase de estabilidad, que de los factores psicológicos, tanto de la historia de la propia cooperativa, como de la manera como sus socios perciben su organización y su desarrollo en ella, depende su futuro. De todas maneras, nos parece que las cooperativas agrarias aquí en España, han cumplido un papel importante en cuanto reguladoras de precios para los productores rurales. Por otra parte, no se puede decir lo mismo en lo que respecta a la creación de un activo espíritu cooperativista. Las cooperativas se han organizado y estructurado en forma de empresas, sin una base ideológica explícita, pero de cuño extremadamente conservador, buscando únicamente el bienestar de sus socios, pero sin intentar ir más allá, o incluir aspectos sociales.

Hasta aquí hemos recorrido un largo camino, desde un análisis conceptual

del papel que tradicionalmente se destina a la investigación psicológica, hasta el análisis empírico de tres cooperativas agrarias, pasando por la historia de las organizaciones, una reseña histórica del cooperativismo agrario español y un análisis de las cooperativas agrarias desde un planteamiento psicosocial y organizacional. Ahora, nos interesa en este apartado, proceder a una visión más crítica donde podamos plantearnos cuestiones que desde nuestro punto de vista son interesantes para el avance de los futuros estudios que esperamos vengan a mantener encendida esta pequeña luz.

La primera referencia que nos gustaría hacer se refiere a los aspectos del poder en las cooperativas. De hecho, como comentamos antes, el poder es quizá el rasgo más diferenciador entre un sistema de cooperativas y otro constituido por organizaciones tradicionales. Esto es habitual en la propia legislación que, reflejando la realidad de los primeros planteamientos cooperativos, contempla claramente el principio de que a cada hombre le corresponde un voto, independientemente de la magnitud de la aportación financiera o de otra naturaleza que haya realizado. Este principio, genera un proceso de doble dirección, que va desde el socio común, que no ocupa cargo en la cooperativa, hasta aquellos que en determinado momento ocupan puestos de mayor responsabilidad. En cualquier caso, el socio común, tiene, con mucho, más facilidad de influir en las decisiones de la cooperativa que un accionista o socio minoritario de una empresa; posee un sentimiento de poder dentro de la estructura organizacional, una vez que todas las decisiones importantes cuentan necesariamente con su voto.

Esto no implica, necesariamente, que todos los socios estén presentes en las Asambleas Generales, por ejemplo. Pero cada socio tiene plena consciencia de su importancia en el proceso decisorio. Este estado de cosas, puede incluso permitir, y de hecho así ocurre, una cierta complacencia por parte de los socios a no frecuentar la Asambleas Generales cuando las decisiones allí debatidas son rutinarias y no implican grandes modificaciones dentro de la organización. Pero cuando se dan cuenta de que es un momento crucial para la cooperativa, la mayoría está presente y quiere sentir reflejadas sus ideas y opiniones.

Por otro lado, todo este aparato democrático de poder no se internaliza en las cooperativas en cuanto unidades de producción. Es decir, cuando se analiza desde este punto de vista a estas organizaciones cooperativas, se percibe que sus relaciones laborales, están sometidas al mismo criterio que las demás organizaciones. Mantiene la misma estructura de poder en busca de mayor eficiencia y eficacia. Contrata mano de obra para la realización de los trabajos, lo que sería altamente contrario a lo que es esperado en un sistema con un espíritu cooperativo desarrollado. En este momento, el comportamiento es semejante a lo que se espera de una organización tradicional. Las técnicas de gerencia empleadas son las mismas para todos, y casi nunca los socios o administrativos de estas organizaciones han pasado por un entrenamiento gerencial, o han tenido acceso a otras actividades que les proporcionen una visión distinta con respecto a este tema.

También, aún dentro de este mismo tema relacionado con el poder, tampoco se nota una preocupación excesiva por parte de los socios, en asumir los cargos de las cooperativas. Para la mayoría de ellos es casi únicamente un encargo más, que no le traerá ningún beneficio personal, así que si otro puede ocuparse de ello mejor. Tanto es así que los presidentes de las cooperativas con éxito, tienden a permanecer un largo período de tiempo en sus cargos. Una de las cooperativas, con más de treinta años, solamente ha conocido dos presidentes en toda su existencia. Si el presidente es capaz de llevar la cooperativa por buen camino, todos se acomodan bajo su dirección y no contestan su permanencia, conformándose con los resultados financieros, y menospreciando los factores políticos de la cuestión.

Si nos apartamos de aspectos relacionados con la comodidad o un análisis desde un punto de vista moralista o individual, podemos encontrar en esta situación la punta de un "iceberg" en lo que se refiere a los aspectos ideológicos que recorren toda la trama cooperativa. Según hemos visto en el recorrido que hemos realizado a través de la historia del cooperativismo agrario español, en sus inicios este movimiento se caracterizaba por estar muy marcado ideológicamente, con las cooperativas sometidas a fuertes influencias tanto por parte del

movimiento anarquista o socialista, desde la izquierda, como desde la Iglesia Católica, por la derecha. Es a partir del final de la Guerra Civil, cuando se busca eliminar toda base ideológica que no se sustentase en el régimen Franquista. Aún hoy en día, después de dos lustros de gobierno socialista, no se encuentra una base ideológica formada dentro de las cooperativas que hemos estudiado.

Se podría argumentar que en las cooperativas estudiadas la edad media de las personas es muy elevada y que han sido fundadas en un período de fuerte influencia del sistema franquista. Pero también en las cooperativas de reciente fundación, que hemos estudiado en otra investigación anterior a ésta (Clemente, Albuquerque y Reyes, 1993), tampoco hemos encontrado huella de una base ideológica estructurada. Llamamos la atención sobre este aspecto porque, desde nuestro punto de vista, éste ha sido un componente valioso para entender el crecimiento y la estructuración del sistema cooperativo de Mondragón; sin la menor duda el mayor ejemplo de éxito cooperativista conocido hasta ahora. Creemos que estos son aspectos que merecen otros estudios que profundicen y saquen conclusiones útiles tanto desde un punto de vista teórico, como práctico, fomentando el movimiento cooperativista.

Otro aspecto que nos gustaría discutir, es el que se refiere al futuro de estas cooperativas. Por un lado, incluso en las cooperativas que actualmente podemos decir que han obtenido éxito, muchos son los socios que perciben con pesimismo el futuro. Muchos son los factores que pueden estar presentes en un juicio como éste. Sin duda, la edad de los socios tiene su importancia, una vez que es posible que coincida la visión personal de su propio futuro con lo que puede atribuir a la cooperativa; también es posible que la propia situación de una crisis anunciada que se vivencia en estos momentos, pueda contribuir a fomentar esta visión. Sin embargo, nos gustaría detenernos en otro aspecto, que se refiere a la explotación misma del olivo.

Como todos sabemos, toda actividad agraria exige mucho esfuerzo físico y un cierto manejo en determinadas épocas del año, ya sea para recolectar los frutos,

o para proceder a las curas y podas necesarias. Todas estas actividades, además de exigir un gran esfuerzo físico, también requieren la contratación de mano de obra para su ejecución. Como muchas de las propiedades han sido desmembradas por fuerza de herencia, hoy día se observa que son muchas las personas que se sienten desmotivadas para seguir manteniendo sus olivares. Muchos lo hacen más por mantener la tradición familiar que porque la consideren como una actividad rentable. Es común el abandono de la cosecha por ser económicamente inviable dado el pequeño número de pies de olivos. Si añadimos a este estado de cosas, la elevada edad de los socios de las cooperativas, veremos que en los próximos años la producción olivarera se encontrará cada vez más abandonada.

Frente a esta situación, la tendencia que se impone es la mecanización de la cosecha. Existen máquinas recolectoras, que permiten la recolección con un mínimo de mano de obra, y tan sólo el esfuerzo necesario para conducir un tractor. Dado la escasez de la mano de obra y el minifundismo debido a las divisiones de la tierra a través de la herencia, no es difícil que pase con las aceitunas lo mismo que ha ocurrido con el trigo, la cebada y otros cereales. Las máquinas van imponer su presencia.

Queremos comentar estos aspectos aquí para poder demostrar cómo las cooperativas pueden jugar un papel importante en este porvenir. Es más, creemos que la cooperativa con mayores posibilidades de mantenerse será aquella que comprenda la importancia de este momento de transición.

Tradicionalmente las cooperativas se han dedicado únicamente a la explotación y comercialización del aceite, quedando la parte agraria sometida a la explotación y a los cuidados del socio. Dadas las circunstancias arriba descritas, nos parece probable que en breve las cooperativas también tengan que acercarse a la parte agrícola. Las cooperativas se pueden plantear asumir estas tareas, tanto por motivos económicos como por propios motivos de supervivencia. De continuar la tendencia ahora observada, es posible que sean muchos los frutos que se queden en el campo, sin recolectar. Las cooperativas pueden formar cuadrillas para que

durante todo el año se dediquen a las curas, podas, y otros cuidados de los olivos. Está claro que de esta manera, la cooperativa tendrá que pagar menos al socio que quiera utilizar estos servicios adicionales. Por su parte, el socio tendrá únicamente que cobrar anualmente la parte que le corresponde.

En cualquier caso, la recolección a través de máquinas será indispensable. Lo único que se debe analizar, son algunos estudios, respecto a los posibles daños que puedan causar las máquinas recolectoras en las raíces de los olivos. Unos afirman que sí, que las vibraciones proporcionadas al árbol por las máquinas, causan daños en sus raíces, provocando una pérdida sustancial de la productividad futura; otros, por el contrario, afirman que las vibraciones lo que hacen es airear las raíces, facilitándoles un terreno más fácil para su penetración y retirada de los nutrientes.

Está claro que se puede argumentar la imposibilidad de esta proposición, puesto que los socios de las cooperativas que ocupan cargos ya tienen demasiado con moler y comercializar el aceite para añadir a sus tareas toda esta gama de servicios. Lo que defendemos, no es una cuestión de mejor o peor, sino una situación en la cual o se hace de esa manera o entonces todo un sector agrario de importancia tanto económica cuanto cultural, se derribará. Aparte de eso, ya es hora de que las cooperativas profesionalicen sus administraciones, adoptando métodos más adecuados de gestión, conforme comentaremos a continuación.

Si las cooperativas no toman las iniciativas a las que me he ido refiriendo en estas páginas, en breve el sector privado va a tomar posesión de todo el mercado, encareciendo el coste de la recolección y reteniendo parte importante de las ganancias que deberían ser repartidas entre los socios. Lo único que esperamos es que si las cooperativas entran en este campo, por lo menos se acuerden de transformar a sus trabajadores en socios. Pero eso parece ser mucho pedir en una estructura de cooperativas-empresas.

Otro aspecto que nos gustaría comentar se refiere a los aspectos

organizacionales de las cooperativas. Cada cooperativa constituye una organización independiente, con todas las carencias administrativas que demanda cualquier organización a partir de un cierto tamaño. En las organizaciones cooperativas, estos aspectos deberían ser los más valorados, puesto que como ya hemos discutido antes, el proceso decisorio en una cooperativa es mucho más complejo que en una organización tradicional. Sin embargo, ni los organismos oficiales ni las propias cooperativas parecen estar atentos a esta situación. Existe una cierta despreocupación respecto a estos temas de las prácticas administrativas y de los recursos humanos, de tal manera, que las Juntas Rectoras no se preocupan en mantener un nivel elemental de correspondencia informativa con los socios. Prefieren mantenerse en una posición mayestática en la cual son los socios los que deben siempre buscar la información.

En un proceso decisorio tan complejo como en el que está sometida la cooperativa, es indispensable que el socio se sienta partícipe de las decisiones y se dé por informado de todo lo que transcurre. Un boletín semestral sería lo mínimo esperado como vehículo de aproximación entre los socios y las Juntas Rectoras, facilitando la toma de decisiones y creando un cierto espíritu de grupo que puede desenvocar en una cultura cooperativista entre los socios.

Por lo que hemos comentado, pensamos que queda clara la posibilidad de trabajo que se abre para los psicólogos, sociólogos y antropólogos, tanto en organismos oficiales como en la práctica privada.

10. DISCUSSION.

La preocupación de las ciencias sociales en general y de la Psicología en particular por el mundo de las organizaciones, data de finales del siglo pasado. Sin embargo, desde sus principios, todo trabajo realizado se ha dirigido a organizaciones con un determinado tipo de características, como las siguientes: laborales, con ánimo de lucro, de gran tamaño y con una distinción clara entre los trabajadores, los directivos, y los propietarios. Aunque bajo este gran abanico de organizaciones, también se consideran aquellas de servicios, como escuelas, hospitales o instituciones penitenciarias, para dar algunos ejemplos, la casi totalidad de los estudios se decantan por las empresas tradicionalmente organizadas bajo el punto de vista de la producción laboral.

Como la mayoría de estas empresas o organizaciones se encuentran en las ciudades o en el mundo urbano, desde este punto de vista los psicólogos poco han estudiado otros tipos de organizaciones, como las cooperativas agrarias, que tienen una perspectiva y una legislación distinta a las demás. Habitualmente las cooperativas son empresas pequeñas, por definición sin ánimo de lucro, constituídas por socios propietarios con aproximadamente el mismo volumen de capital, y todos con los mismos derechos y deberes, independientemente de su aportación financiera. Es decir, que por la determinación de que a cada socio corresponde un único voto, todos ostentan la misma cuota de poder formal.

Simplemente esta característica ya parecería ser suficiente como para despertar la curiosidad investigadora de los científicos sociales, expertos en el estudio de las organizaciones. Sin embargo, no ha pasado así; muy pocos son los estudios por parte de estos científicos respecto a este tipo de organizaciones.

Por otro lado, los científicos dedicados al comportamiento humano, se han dedicado ampliamente a estudiar al hombre en su ambiente, coincidiendo con esto el proceso de desplazamiento desde el campo hacia las ciudades. De esta manera, por ser su entorno más cercano, por los agudos problemas sociales que aparecen en las ciudades y que acompañan a su tamaño (cuanto más grande la ciudad, más problemas humanos presenta) o porque las fuentes de financiación estimulan más

a este tipo de estudios, el hecho es que las investigaciones por parte de los psicólogos se han dirigido más a los fenómenos urbanos, olvidando un poco aquellos que se les plantean desde el mundo rural.

De todas maneras, como hemos visto en el apartado 4, algunos estudios sí se han centrado en el hombre rural, sobre todo en lo que se refiere a aspectos psicológicos con más tradición, como la familia o la salud mental. En el caso de las organizaciones agrarias, casi ninguna investigación se dedica a estudiarlas desde un punto de vista psicológico. Sin embargo, gran parte de la economía depende de ellas y muchas son las personas que se dedican a su labor.

Así que entre los estudios en las grandes organizaciones y aquellos vinculados a la problemática presentada por el hombre que vive en las grandes ciudades, la Psicología se ha desarrollado. ¿Pero, y los demás?. ¿Será que las organizaciones de pequeño tamaño no merecen ser estudiadas frente a las grandes?. Y en lo que se refiere al tipo de propietario, ¿no sería interesante estudiar la viabilidad o no de otras organizaciones sin que fueran necesariamente aquellas del capital con ánimo de lucro?.

También estos estudios, en su mayoría, se han desarrollado en las sociedades económicamente más desarrolladas, acompañando el vertiginoso crecimiento tanto económico como de bienestar que experimentaron estos países en las dos últimas generaciones. Ahora bien, ¿este modelo se aplica todavía hoy?. En época de crisis como la que actualmente atraviesan estos mismos países, con un elevado número de parados en todas las categorías de trabajadores y capas sociales, ¿será que las empresas o organizaciones tradicionales son todavía capaces de responder a las demandas sociales emergentes o han agotado su capacidad de absorción de mano de obra y de producción de bienestar social?.

Frente a estos hechos, buscamos un nuevo tipo de investigación para conocer todo un mundo sumergido, separado de los grandes centros urbanos, de las grandes organizaciones; las cooperativas agrarias. Primero, para descubrir un

universo laboral diferenciado de aquel al que estamos más acostumbrados, y segundo para verificar si había alguna alternativa viable a la situación de crisis que se vive actualmente. Somos conscientes de que eran objetivos demasiado ambiciosos, y antes de nada, podemos adelantar que en muchos aspectos nos hemos quedado bastante frustrados, como podremos verificar a lo largo de esta discusión.

Estos objetivos "ideológicos" de la investigación, estaban basados en que las organizaciones cooperativas podrían servir como vehículos de instrumentalización de una política de desarrollo, favoreciendo la generación de empleo duradero en áreas menos asistidas por el desarrollo industrial, garantizando una mayor permanencia de los trabajadores en centros más pequeños. Acorde con la legislación vigente, estos objetivos están plenamente determinados, puesto que toda cooperativa debe atenerse a los siguientes puntos: el libre acceso y la adhesión voluntaria; un hombre, un voto; la distribución de los excedentes en proporción a las operaciones; el principio de la supresión del lucro; neutralidad política y religiosa; y el fomento y desarrollo del cooperativismo.

Tanto en este estudio, como en otros realizados anteriormente (Clemente, Albuquerque y Reyes, 1993; Clemente y Albuquerque, 1994), se verifica que muchos de estos puntos en la práctica son letra muerta, o simplemente no son tenidos en consideración por los cooperativistas. El único principio que hemos visto prosperar con rigor ha sido el que determina que a cada hombre corresponde un voto. Los demás, de una manera o de otra, son olvidados; sobre todo cuando tratan de intenciones, como por ejemplo, el que determina el incentivo al desarrollo del cooperativismo, puesto que ninguna de las cooperativas estudiadas en cualquiera de las investigaciones se muestra claramente partidaria de aceptar nuevos socios, excepto por motivos económicos, o a incentivar la fundación de nuevas cooperativas, como hemos visto que ha ocurrido con el sistema Mondragón. Estas cooperativas tienden a unirse únicamente siempre y cuando les interesa desde el punto de vista de aumentar sus excedentes, como es el caso de la fundación de cooperativas de segundo grado, con el fin de comercializar mejor sus productos y

para conseguir obtener cuotas de almacenamiento de producto que les permita acceder a subvenciones gubernamentales. En la práctica, las cooperativas funcionan como empresas normales, excepto por lo comentado con anterioridad respecto a obligatoriedad de un hombre, un voto.

Desde un punto de vista organizacional, tampoco se notan grandes diferencias gerenciales. Es más, lo que se suele ver son grandes necesidades de asistencia en lo que se refiere a los aspectos de comunicación entre las Juntas Rectoras y los socios, así como una práctica gerencial que podríamos citar como de las más tradicionales, una práctica "X" a decir de McGregor (1979). También el hecho de que la Dirección se renueve cada dos años no significa que propicie por sí mismo un sistema más democrático de participación. De un lado, los socios no se interesan demasiado por la cooperativa, puesto que la consideran como una empresa en la cual tienen una pequeña participación; por otro, la Dirección no tiene ningún plan de acercamiento a los socios, que les motive a participar más activamente en el día a día de la cooperativa.

A su vez, los organismos oficiales se limitan a cumplir burocráticamente con los trámites necesarios para el funcionamiento de las cooperativas, no desarrollando ninguna política de incentivo a la formación de cooperativistas. Aquí es donde con mucho provecho los sociólogos, antropólogos y psicólogos sociales podrían contribuir a un mejor desarrollo de este proceso cooperativista. El establecimiento de asesorías para el fortalecimiento del grupo de pertinencia, procesos de comunicación, administración de conflictos, procesos de toma de decisiones, etc., son aspectos que podrían contribuir con las organizaciones cooperativas para su desarrollo con la participación de los socios.

Desde un punto de vista de la teoría de las organizaciones, Rotschild y Whitt (1991), estudiando organizaciones cooperativas de prestaciones de servicios sociales, proponen un sistema de comparación con las otras organizaciones que ellos llaman burocráticas. Contrastando con nuestro estudio, podemos decir que pocos son los puntos que hemos encontrado que coincidan con lo que ellos

defienden para las organizaciones cooperativas, conforme comentaremos enseguida.

1 - Autoridad.

Respecto a la autoridad, afirman Rotschild y Whitt que en las organizaciones burocrática la autoridad reside en los individuos debido a sus cargos, mientras que en las organizaciones cooperativas reside en la colectividad como un todo.

En nuestra práctica, verificamos que esto puede ser verdadero sólo como principio, puesto que siempre la consideración de que a cada socio corresponde un voto puede influir en la dirección. Por otro lado, lo que se verifica es que existe muy poca rotatividad entre los miembros de los consejos, quedando los cargos en manos de aquellos que de disponen a ocuparlos, generando un grupo de poder dentro de la estructura global de la cooperativa.

2 - Reglas.

Afirman Rotschild y Whitt que la organización burocrática exige la formalización de reglas fija y universales, mientras que en las organizaciones cooperativas existirían un mínimo de reglas estipuladas, primándose las decisiones concretas.

En nuestro caso, lo que observamos es que cada cooperativa tiene sus estatutos formalizados, con reglas muy claras en todo lo que respecta a los aspectos importantes de la organización. Es más, estos estatutos a la vez obedecen a determinaciones emanadas de la legislación vigente, debiendo ser inclusive registrados en los organismos oficiales. El hecho es que más se asemeja a las normas de una empresa burocrática que cooperativista, conforme determinan estos

autores.

3 - Control Social.

En las organizaciones burocráticas, el comportamiento organizativo está sujeto a control social, primordialmente mediante la supervisión directa o mediante reglas y sanciones normalizadas, mientras que en las organizaciones cooperativistas los controles sociales se basan primordialmente en apelaciones personalistas o moralistas.

Dentro de lo observado, no es difícil percibir que cuando las cooperativas tienen empleados permanentes, se establece un control social de una relación típica patrón "versus" empleado, con normas y reglas establecidas, además de toda legislación pertinente, igual que en una empresa normal y corriente.

4 - Relaciones Sociales.

Para las organizaciones burocráticas, existe un ideal de impersonalidad, mientras que en las organizaciones cooperativas se percibe un ideal de relaciones más personales y comunitarias.

Tal vez por tratarse de cooperativas establecidas en comunidades pequeñas, sí que se nota un nivel de relaciones más bien personal. La amistad y el grupo de pertenencia son factores importantes dentro del proceso decisorio de las cooperativas.

En resumen, en lo que se refiere a la dinámica de administración de las cooperativas estudiadas, no es posible diferenciarlas objetivamente de las demás organizaciones. Todavía, se puede preguntar ¿y es que se deberían diferenciar?. Tendemos a responder afirmativamente, en la medida en que estas organizaciones

tienen una historia que por sí sola demuestra un valor en sí misma muy fuerte para apoyar esta afirmación. Todas las cooperativas estudiadas se han fundado como defensa de los productores en contra de las empresas privadas, o como una forma de sobrevivir en cuanto agricultores. Es decir, son organizaciones que nacen de una manera muy distinta a una empresa privada tradicional, que es constituída con el único objetivo de propiciar lucro a su propietario.

No se trata de que el lucro sea malo en sí, sino que son objetivos y motivos completamente distintos los que fundamentan la fundación de un tipo de organización o de otro. Sería de esperar que estos proyectos distintos también se distinguieran en su proceso. Sin embargo no es así. Considerando los procesos gerenciales y sus normas, son hermanas gemelas.

Por otro lado, la concepción de las organizaciones como sistema social abierto y complejo (Scott, 1961), es tan amplio como para incorporar los conceptos cooperativistas y las organizaciones cooperativas. A su vez, Schein (1978), tratando de los procesos organizacionales, concibe la organización como un sistema abierto, en constante interacción con el medio ambiente, con múltiples propósitos o funciones. Comprende que las organizaciones forman subsistemas que se hallan en interacción constante entre sí y que son factibles de modificaciones.

Podemos estudiar las organizaciones cooperativas bajo este punto de vista, considerándolas como una organización más, con características propias que las hacen distintas de las otras organizaciones. El problema radica en que estos conceptos son tan generales y abiertos, que se prestan como mucho, a ser marcos definitorios para describir las organizaciones, encontrando dificultades cuando se trata de analizar casos concretos, como el de una cooperativa, y de dar respuestas a estas demandas (Burns y Stalker, 1961; Cyert y March, 1963; Lawrence y Lorch, 1969, Thompson, 1967).

También se ha intentado una aproximación sociotecnológica, cuya característica principal es la consideración de la persona como un ser racional,

aunque no lo es de manera total. Por eso se puede basar esta orientación en teorías de carácter racional, como son casi todas las que implican una toma de decisión y que provienen por regla general de la teoría de la información, y de la teoría de juegos. En cualquier caso, no se rompe con orientaciones anteriores, sino que posee una visión de la organización que engloba las dimensiones tecnológicas, humanas, sociales y estructurales (estructuras comunicativas, de autoridad, estudio de roles, de la jerarquía, etc.) de toda organización. El aspecto psicológico de la organización, por lo tanto, gana importancia, y gran cantidad de investigaciones se centran en cuestiones cognitivas, motivacionales, sociales y de personalidad de sus miembros (Peiró, 1983).

Un intento que se originó a partir de la concepción anterior, pero que ha avanzado en lo que se refiere a los aspectos prácticos, es la que se conoce como los estudios de evaluación organizacional. Teniendo como base la Teoría de Sistemas, se propone a introducir condiciones objetivas que propicien un cambio en los valores, actitudes y comportamientos de las personas que componen la organización. Como principio, estimula la participación de los miembros de la organización involucrándolos en los procesos de cambio organizacional.

A nuestro modo de ver, por aprovecharse de una concepción teórica amplia y por estimular en su práctica la participación y cooperación de las personas involucradas con la organización, pensamos que sería el modelo más idóneo que se podría seguir para la realización de futuros estudios y para las intervenciones en las cooperativas. Sería útil retomar los principios cooperativistas y bajo una consultoría de proceso, estimular y fomentar la implementación de estos principios. De la misma manera que sería óptimo que al pensarse en fundar una cooperativa, su efectiva fundación fuese precedida por cursos y entrenamientos con el objetivo de fomentar el cambio de actitudes y de comportamientos de los socios para estimular la participación entre los mismos, y la consecución de los principios anteriormente establecidos. La realización de grupos de sensibilización, entrenar la cooperación, facilitar el proceso de comunicación, son procedimientos que los psicólogos manejan desde hace mucho tiempo, y que podrían ser útiles a la hora

de estructurarse una organización cooperativa.

Premisa básica en todos los planteamientos comentados hasta el momento ha sido el que en toda organización el trabajo se debe realizar mediante una división de funciones, de forma que unas personas efectuarán labores de supervisión y mando, mientras que otros realizarán los trabajos productivos básicos. Así, en toda organización se impone un organigrama que, aunque sea mínimamente, debe poseer alguna característica de verticalidad. Y sin embargo, la cooperativa debe ser, de acuerdo con su espíritu, justamente lo contrario; una estructura en la que la toma de decisión y la ejecución de las tareas no impliquen personas distintas, y por lo tanto no supongan un estatus diferente ni un poder distinto. A lo sumo, de cara a la mejora del rendimiento, y quizá inevitablemente, debe haber una diferenciación de roles, pero sin que ello implique diferenciación de estatus y de poder.

Evidentemente es difícil que una diferenciación de roles no implique una diferenciación de poder. Es más, no han sido pocos los teóricos de la Sociología, encabezados por la corriente del Funcionalismo Sociológico, los que han argumentado que en todo grupo humano existen diferenciaciones claras, bien presentes desde el mismo momento en que el grupo se crea (mediante mecanismos de índole formal), o bien generados por el propio trato entre los miembros del grupo, en cuanto que poco a poco algunas personas van poseyendo más recursos que otros, o más información, o más capacidad de negociación, o son poseedores de características que estereotípicamente se asocian con un incremento de estatus y de poder. Esta postura ha sido defendida, dentro de la Psicología Social, por Bales, que creó un modelo de desarrollo de grupo y de toma de decisiones basándose en la "innegable" diferenciación de roles, estatus y poder que se produce en los grupos sociales (véase, por ejemplo, Morales, 1985).

Por otro lado, el modelo del equilibrio (Barnard, 1968; March y Simon, 1977) y la consideración de la organización como un sistema decisor complejo, ofrece una visión integrada del comportamiento organizacional que pone de manifiesto sus

dimensiones cognitivas y racionales, aunque limitadas, junto con los aspectos motivacionales y dinámicos. Tiene en cuenta su carácter intencional, y hace hincapié en los aspectos informales de la organización, y en la necesidad de considerar la dimensión formal, normativa y estructural.

Aunque al proponer este modelo Simon no estaba estudiando las cooperativas, creemos que se aplica a este tipo de estructura organizacional, ya que un punto fuerte de sus proposiciones es justamente el proceso decisorio y la influencia que variables personales como la edad, el sexo, el estatus social etc., suelen tener a la hora de tomar decisiones. En las cooperativas, como ya hemos comentado antes, el proceso decisorio se produce a partir de las asambleas generales, donde todos los socios tienen el mismo derecho a votar y a expresar sus ideas. Eso por un lado es muy positivo para favorecer la participación y la democratización de las organizaciones; sin embargo puede influir de una manera no tan buena cuando, por ejemplo todos los socios son mayores y más bien reacios a la introducción de cambios en la organización. Puede generar retrasos serios durante algún tiempo, dificultando la competitividad y el desarrollo de la cooperativa. Este es un fenómeno que a menudo se puede encontrar en el sistema cooperativista, principalmente cuando se habla de cooperativas con muchos años de funcionamiento, como es el caso de las cooperativas que hemos estudiado, y de parte de las cooperativas españolas. Es justamente la cooperativa con socios de mayor edad, la que actualmente más dificultades atraviesa, como hemos visto y comentado antes.

Las cooperativas constituyen organizaciones muy peculiares, entre otras razones, pero fundamentalmente, por el poder. En efecto, el poder en las organizaciones típicamente estudiadas por las ciencias sociales está centrado básicamente en el capital, con su diferenciación respecto a la titularidad frente a la mano de obra. Pero las cooperativas constituyen otro tipo de organización, en donde el poder se constituye de manera distinta, coincidiendo el rol del socio, y por lo tanto del que aporta o gestiona el conseguir un apoyo económico, con el de trabajador.

De acuerdo con esto, es esperable que en las cooperativas se encuentren estructuras sociales semejantes a otras instituciones, pero matizadas por la existencia de relaciones sociales distintas entre las personas. De esta manera, a la vez que existen divisiones en el trabajo, lo que es común con cualquier tipo de organización, estas diferenciaciones estarán condicionadas por el hecho de que existe una participación mucho mayor en la toma de decisiones por parte de todos, puesto que los socios son los que detentan el poder. Así, en una cooperativa se espera que existan, y de hecho normalmente existen, reglas democráticas que deben ser más adecuadas para su funcionamiento, frente a las que se dan en otras organizaciones.

Sin embargo, el poder funcionalmente, no está repartido por igual entre todos los socios. La Junta Rectora y el Presidente, son de hecho los miembros detentores del poder y del mayor estatus dentro de la organización cooperativa. Cuando estos cargos son ocupados sistemáticamente por las mismas personas, indudablemente en ellas se "cuela" algo del poder del cargo. Así que, si por un lado en el sistema cooperativo estudiado, el poder está difundido entre todos los socios, por una cuestión legal y de principios, sin duda, en la práctica, cuando se verifica el número de años que suelen llevar las personas ocupando los mismos cargos, se nota que el reparto del poder obedece a otros trámites. Esto no es necesariamente malo, puesto que donde más se ha dado un reemplazo en el poder ha sido justamente en la cooperativa que tiene más dificultades, sino que se corre el riesgo de que de esta manera se conciban las cooperativas todavía de manera más parecidas a las empresas privadas.

Pero las cooperativas, a pesar de su filosofía de base diferente, no están exentas de problemas. Muchas de ellas siguen una evolución que claramente las separa de las ideas que aquí se están abordando. Blumberg, por ejemplo, cita una serie de posibles evoluciones negativas de las cooperativas, que desgraciadamente no son sino ejemplos habituales, debido en parte según este autor a la falta de control público exterior de sus actividades. Esta "degeneración" toma algunas de las siguientes formas. (la última de ellas no especificada por Blumberg, pero

presente según nosotros):

- * Transformación de la cooperativa en una simple actividad de búsqueda y producción de beneficios que en nada se distingue de la empresa privada.
- * Explotación de una situación de monopolio, a menudo desventajosa para los clientes de las cooperativas (esto ocurre mucho con el tema de las subvenciones, y con la prioridad de las cooperativas a la hora de obtener trabajos de algunos organismos oficiales, como por ejemplo en el caso de las cooperativas de trabajos forestales y el Instituto para la Conservación de la Naturaleza del M.A.P.A.)
- * "Cerrazón" de los miembros de la cooperativa sobre sí mismos, negándose a admitir nuevos socios, o incluso consiguiendo nuevos socios que en realidad lo son solamente a título legal pero no de hecho. Un caso típico de estas características sería la utilización de la familia para justificar el mínimo legal de cinco socios, o posibles incrementos de miembros de cara a recibir subvenciones.
- * Elevación de la cuota inicial para poder optar a ser miembro de la cooperativa a niveles prohibitivos, siendo por lo tanto imposible que miembros externos puedan entrar a formar parte de la misma.
- * Recurso al mecanismo anticooperativo de contratar mano de obra, de forma que se evita el crecimiento de la cooperativa. Así, la cooperativa se convierte en un consejo directivo de otra empresa, con trabajadores que generalmente poseen contratos eventuales, y por lo tanto no tienen apenas protección.
- * Creación de empresas no cooperativas, con un claro ánimo de lucro, generalmente bajo la etiqueta legal de sociedades limitadas, que

permiten trasvasar trabajos con la cooperativa en sí, de forma que la cooperativa puede obtener siempre resultados negativos en cuanto que apenas posee actividad, y la sociedad alternativa sí puede tener beneficios que se reparten entre los socios, punto imposible de realizar en una cooperativa según la ley.

Para acabar este apartado, es preciso preguntarse por el futuro de la empresa cooperativa. La respuesta creemos que estaría condicionada a la consecución de una serie de objetivos, también reconocidos por Rothschild y Whitt (1991), y que serían los siguientes:

- 1) Si las empresas cooperativas pueden ser competitivas en una economía de mercado y, en tal caso, en qué espacios concretos propios.
- 2) Si logran un promedio de vida aceptable. A menudo las cooperativas se convierten en algo efímero y pasajero, destinado a desaparecer, bien de éxito o de fracaso.
- 3) Y del papel que decida representar la Administración Pública frente a ellas. Las subvenciones, dada la actual situación agraria española, son algo de vital importancia para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Sería el caso de preguntarnos si los principios establecidos para el cooperativismo son viables dentro de una estructura económica de libre mercado. No se discute aquí la viabilidad económica del cooperativismo, sino su realización en cuanto modelo social de organización, que se distinguiría de los demás al partir de bases centradas en concepciones más humanísticas. Sería bueno que nos acordásemos que conforme hemos visto antes en el apartado destinado a la historia del cooperativismo español que, a partir de la Guerra Civil, fue cortada toda base

ideológica en que se asentaban los movimientos cooperativistas.

Los socios de las cooperativas, sus integrantes, son personas que viven en un medio de producción individual, y que se organizan tratando antes que nada de defender sus propios intereses. Dentro de este cuadro, el sistema cooperativista de Mondragón aparece como un fenómeno realmente atípico. ¿Será posible su reproducción?. Si se organizaran los socios de una cooperativa como lo hicieron aquellos primeros socios fundadores de las cooperativas del sistema Mondragón, ¿se obtendrían los mismos resultados?. Por otro lado, ¿es el más adecuado el sistema de Mondragón?. Con su crecimiento económico, ¿no se ha perdido también una buena parte de su diferenciación respecto a las otras organizaciones, en lo que se refiere al trato de las relaciones laborales y los objetivos?.

La verdad es que al final de este estudio, hemos comprobado que muy poco se ha descubierto respecto a este tipo de organizaciones cooperativas; los estudios respecto a este tema son parcos y tratan muchas veces de estructuras que no se puede comparar con cooperativas ligadas al sistema de producción. Insistimos en que estos dos factores, el poder compartido y el sistema capitalista de producción, provocan una mayor preocupación académica de la que ha sido dispensada hasta hoy.

6.- BIBLIOGRAFIA.

ACSW, H.F.C. (s.f.). Stress: Country Style. Comunicacion personal.

AHERIN, R.A.; MURPHY, D.J.; y WESTABY, J.D. (1990). Changing Farm Worker Behavior: A Literature Review of Injury Control Strategies. St. Joseph: American society of agricultural engineers.

ALBROW, M. (1970). Bureaucracy. New York: Praeger Pub.

ALDERFER, C.P. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: The Free Press.

ALLAMANI, A. et al. (1989). Alcohol Drinkers Patterns and Work Areas: Epidemiological Study of Factory and Rural Workers in Florence, Italy. British Journal of Addicttion, 83, 1169-1178.

ALLPORT, F.H. (1954). The Structuring of Events: Outline of General Theory with Applications to Psychology, Psychological Review, 61, 281-303.

ALLPORT, F.H. (1962). A Structuronomic Conception of Behavior: Individual and Collective. I. Structural Theory and the Master Problem of Social Psychology, Journal of Abnormal and Social Psychology, 64, 3-30.

ALLPORT, F.H. (1967). A Theory of Enestruece (Event Structure Theory): Report of Progress, American Psychologist, 22, 1-24.

ANDERSON, M.R.; y ROSENBLATT, P.C. (1985). Intergenerational Transfer of Farm Land. Journal of Community Psychology, 6, 1, 19-25.

ARGYRIS, C. (1964). El Individuo Dentro de la Organización. Barcelona: Herder (2ª ed. 1979).

ARMSTRONG, P.S., SCHULMAN, D.M. (1990). Financial Strain and Depression among Farm Operators: The Role of Perceived Economic Hardship and Personal Control. Rural Sociology, 55, 4, 475-479.

AUDIRAC, I.; y BEAULIEU, J.L. (1986). Microcomputers in Agriculture: A Proposed Model to Study their Diffusion/Adoption. Rural Sociology, 51, 1, 60-77.

BALAGUER, I., PEIRO, J.M. Y CARPINTERO, H. (1981). El Desarrollo de los Tests Mentales en Estados Unidos (1904-1923). Reunión Internacional de Psicología Científica sobre Psicología y Procesos de Socialización. Alicante.

BARITZ, L. (1965). The Servants of Power. New York: John Wiley & Sons.

BARNARD, Ch.I. (1968). The Functions of the Executives. Cambridge: Harvard University Press. (1a ed. 1938).

BARTON, K.; GRIESHOP, J.I.; MIYAO, G.; y ZALOM, F.G. (1990). Farmers' Personality Related to Implementation of Integrated Pest Management. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 12, 1, 3-13.

BEKER, J. ET AL. (1987). Economic Considerations in Supporting Preventive Services for Troubled Youth: The Case of Adolescents on the Farm. Children and Youth Services, 9, 187-206.

BEER, S. (1959). Cybernetics and Managements. New York: MacGraw Hill.

BEER, S. (1983). The Technology of Organization Development. En M.D. Dunnette (ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons (2ª ed.)

BENDIX, R. (1947). Bureaucracy: The Problem and its Setting, American Sociological Review, 12, 493-507.

BENNIS, W.G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior, Administrative Science Quarterly, 4, 259-301.

BENNIS, W.G. (1970). Organizations of the Future, en B.M. Bass y S.D. Deep (eds.). Current Perspectives for Managing Organizations. London: Prentice Hall, 527-546.

BERKOWITZ, A.D. (1983). Combining Farm and Home. A Challenge for Farm Women. Farm Journal, 83, 30.

BLANCO, G.F. (1991). Las organizaciones agrarias españolas. Madrid: Instituto de Estudios Economicos.

BLAU, P.M. (1955). The Dynamics of Bureaucracy. Chicago: Chicago University Press.

BLAU, P.M. (1974). La Burocracia en la Sociedad Moderna. Buenos Aires: Paidós.

BLAUNER, R. (1964). Alienation and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.

BORING; E.G. (1978). Historia de la Psicología Experimental. Méjico: Trillas.

BOULDING, K.E. (1953). The Organizational Revolution. New York: Academic Press.

BRIDGMAN, P.W. (1927). The Logic of Modern Physics. New York: McMillan.

BROW-DAVIS, K.; y SALAMON, S. (1987). Farm Families in Crisis: An Application of Stress Theory to Farm Family Research. Family Relations, 36, 368-373.

BRUINING, G.R.P.; y ALLEGRO, J.T. (1984). Organizational Development: An Umbrella for to Approaches. En P.J. Drenth et al. (eds.). Handbook of Work and Organizational Psychology. London: John Wiley & Sons.

BURNS, T.; y STALKER, G.M. (1961). The Management of Innovation. Chicago: Tavistock Publications.

BURTON, M.L.; y WHITE, D.R. (1984). Sexual Division of Labor in Agriculture. American Anthropologist, 86, 3, 568-583.

BURTT, H.E. (1926). Hugo Munsterberg's Contribution to Industrial Psychology, Industrial Psychology, 1, 165-169.

CAMFIELD, T.M. (1973). The Profesionalization of American Psychology, Journal of the History of the Behavioral Sciences, 9, 66-75.

CAREY, A. (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism, American Sociological Review, 30, 403-16.

CATHCART, E.P. (1928). The Human Factor in Industry. London: Oxford University Press.

CEÑA, F.; DOMINGO, J.; PEREZ, M.; y SEVILLA, E. (1986). Cooperativismo Agrario: El Caso Andaluz, Cuadernos del Instituto de Desarrollo, 8, 45-59.

CEÑA, F.; PEREZ, M.; y SEVILLA, E. (1983). El Cooperativismo Agrario como Forma de Acción Social Colectiva: Análisis del Caso Andaluz. Córdoba: Mimeo.

CLARK, P.A. (1972). Action Research and Organizational Change. London: Harper & Row.

CLEMENTE, M. (1991). La Formación de los Agricultores: Elaboración de una Alternativa Pedagógica y Psicosocial. Madrid: Fundación Largo Caballero. Madrid: Banco de Crédito Agrícola).

CLEMENTE, M.; ALBUQUERQUE, F. REYS, T. (1993). Análisis del Conflicto en el Interior de las Cooperativas Agrarias y Estrategias de Superación. Madrid: Cuadernos del Banco de Credito Agrícola 6.

CLEMENTE, M. ; ALBUQUERQUE, F.J.; (1993). Las cooperativas agrarias ante el reto de la Unión Europea. Sociedad y Utopía, Rev. de Ciencias Sociales, 2, 165-180.

CLOTHIER, R.C. (1956). W.D. Scott, Pioner in Applied Psychology, Science, 123, 408-409.

COCH, L.; y FRENCH, J.R.P. (1980). Venciendo la Resistencia al Cambio, en D. Cartwright; y A. Zander (eds.), Dinámica de Grupos. Méjico: Trillas (orig. 1948).

CROZIER, M. (1963). Le Phenomene Bureaucratique, Paris: Presses Universitaires Francaises.

CYERT, R.M.; y McCRIMMON, K.R. (1968). Organizations, en G. Lindzey & E. Aronson, The Handbook of Social Psychology. Reading: Addison Wesley, 568-614. (2ª ed.).

CYERT, R.M.; y MARCH, J.G. (1963). A Behavioural Theory of the Firm Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

CHAPLE, E.D.; y ARENSBERG, C.M. (1940). Measuring Human Relations: An Introduction to the Study of the Interaction of Individuals, Genetic Psychology Monograph, 22.

CHAPLE, E.D.; y SAYLES, L.R. (1961). The Measure of Management. New York: McMillan Co.

DAVIS, L.E. (1957). Job Design and Productivity: A New Approach, Personnel, 33, 418-429.

DAVIS-BROWN, K. et al. (1987). Economic and Social Factors in Mate Selection: An Ethnographic Analysis of an Agricultural Community. Journal of Marriage and the Family, 49, 41-55.

DOMINGUEZ, P.; y CASAS, J.I. (1979). Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: Pablo del Río.

DONÉZAR J.M.; (s.f.). Conflicto y Asocionismo Agrarios en el Siglo XIX. Madrid: Mimeo.

DUNCAN, J.R.; y WEGSCHEID, E.L. (1985). Determinants of Off-Road Vehicle Transmission 'Shift Quality'. Applied Ergonomics, 16, 3, 173-178.

EMERSON. R. M.; (1962). Power Dependence Relations. American Sociological Review, 27. 31 - 41.

FAYOL, H. (1927). L'Eveil de l'esprit Public. Paris: Dunod.

FERGUSON, L.W. (1963). Walter Dill Scott. First Industrial Psychologist, Heritage Industrial Psychology, 1, 1-10.

FESTINGER, L. (1975). Teoría de la Disonancia Cognitiva. Madrid, Institutos de Estudios Políticos.

FLEISHMAN, E.A.; y QUAINANCE, M.K. (1984). Taxonomies of Human Performance. New York: Academic Press.

FLIEGEL, C.F.; SCHROEDER, E.H.; y VAN ES, J.C. (1984). The Small, Part - Time Farmer: Hobbyist Welfare Case or Backbone of Rural America. Man and Life, 10, 3-4, 119-146.

FRIEDLANDER, F. (1980). The Facilitation of Change in Organizations. Professional Psychology, 11 (3), 520-530.

FRIEDLANDER, F.; y BROWN, L.D. (1974). Organization Development. Annual Review of Psychology, 25, 313-341.

FRIEDMANN, G. (1950). O va le Travail Humain?. Paris: Gallimard.

FRIEDMANN, G. (1955). Industrial Society. Glencoe: Free Press.

FRIEDMANN, G. (1961). The Anatomy of Work. New York: Free Press.

FUERTE, F. (1983). Correlatos Cognitivos del Rendimiento en Tareas Administrativas. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

GALAN, A. (1985). Las Actuaciones del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en Favor de la Juventud Rural, De Juventud, 18, 105-114.

GARCÍA MEJÍA, J.D.; (1983) El Cooperativismo Español. Ed. Fundación Friedrich Ebert.

GARDNER, B. (1945). Human Relation in Industry. Chicago: Rand McNally

GARTRELL, C.D.; y GARTRELL, J.W. (1985). Social Status and Agricultural Innovation: A Meta-Analysis. Rural Sociology, 50, 1, 38-50.

GILBRETH, F. (1922). Primer of Scientific Management. New York: D. Van Nostrand.

GOLDBERG, J.H.; PARTHASARATHY, V.; y MURPHY, D.J. (s.f.). Orientation Judgement in Farm Tractor Overturn. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

GOLDBERG, J.H.; PARTHASARATHY, V.; y MURPHY, D.J. (1990). Orientation Perception in Farm Tractor Overturn: A Modeling and Simulation Approach. Advances in Industrial Ergonomics and Safety, II, 811-818.

GOULDNER, A.W. (1948). Discussion of Industrial Sociology, American Sociological Review, 13, 396-400.

GOULDNER, A.W. (1950). The Problem of Succession in Bureaucracy, en A.W. Gouldner (ed.). Studies in Leadership; Leadership and Democratic Action. New York: Harper; y Brothers, 644-659.

GOULDNER, A.W. (1959). Organizational Analysis, en R.K. Merton (ed.). Sociology Today. New York: Basic Books.

GRAMUNT, M.D. (1986). Recopilación Bibliográfica sobre Cooperativismo Agrario y Pesquero, Revista de Estudios Agrosociales, 135, 341-414.

GRIESHOP, J.I. (1984). Strategies of Education, Enforcement and Engineering to Improve Pesticide Management and Safety. Tropical Pest Management, 30, 3, 282-290.

GRIESHOP, J.I. (1988). Protective Clothing and Equipment: Beliefs and Behavior of Pesticide Users in Ecuador. Philadelphia: American Society for Testing and Materials, 802-809.

GRIESHOP, J.I., et al. (1992). Selecting Pesticides and Non-Chemical Alternatives: Green Thumbs'Rules of Thumb Decision Tools. Journal of Consumer, 26, 1).

GRIESHOP, J.I.; y STILES, M.C. (1989). Risk and Home-Pesticide Users. Enviroment and Behavior, 21, 6, 699-716.

GRIESHOP, I.J.; y WINTER, D. (1988). Communication for Safety's Sake: Visual Communication Materials for Pesticide Users in Latin America. Tropical Pest Management, 34, 3, 249-262.

GRIESHOP, I.J.; y WINTER, D.M. (1989). Agricultural Pesticide Accidents and Prevention in Ecuador. California: University of California Press.

HARDGROVE, D.S. (1986). Rural Community Psychology and the Farm Foreclosure Crisis. Journal of Rural Community Psychology, 7, 2, 16-26.

GULICK, L.H.; y URWICK, L. (eds.) (1937). Papers on the Science of Administration, New York.

HACKMAN, J.R.; y OLDHAM, G.R. (1975). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Job and the Evaluation of Job Redesign Projects. Yale: Yale University.

HALDANE, R.B.H. (1923). Report on the Machinery of Government Commitee. London:

HARDGROVE, D.S. (1989). Impacts of Trade Liberalization and Restructuring of Agriculture on Rural Communities. Journal of Agribusiness, 2, 70-72.

HARDGROVE, D.S. (1990). Training Clinical Psychologists for Work in Rural Environments. The Clinical Psychologist, 10, 1, 21-25.

HARPER, B.E., FLIEGEL, F.C.; y VAN ES, J.C. (1980). Growing Numbers of Small Farms in the North Central States. Rural Sociology, 45, 4, 608-620.

HARTLEY, L.R.; ARNOLD, P.K.; KOBRYN, H.; y MACLEOD, C. (1989). Vigilance, Visual Search and Attention in an Agricultural Task. Applied Ergonomics, 20, 1, 9-16.

HARTLEY, L.R.; HIGGINS, T.; MACLEOD, C.; y ARNOLD, P.K. (1990). Training for an Agricultural Discrimination Task. Applied Ergonomics, 21, 2, 152-156.

HEDLUND, D.; y BERKOWITZ, A. (1979). The Incidence of Social-Psychological Stress in Farm Families. International Journal of Sociology of the Family, 9, 233-243.

HEMSWORTH, P.H.; BARNETT, J.L.; COLEMAN, G.J.; y HANSEN, C. (1989). A Study of the Relationships between the Attitudinal and Behavioral Profiles of Stockpersons and the Level of Fear of Humans and Reproductive Performance of Commercial Pigs. Applied Animal Behavior Science, 23, 301-314.

HEPPNER, J.M.; JOHNSTON, J.A.; y BRINKHOFF, J. (1988). In the Field Creating a Career Hotline for Rural Residents. Journal of Counseling and Development, 66, 340-341.

HERAS, R. (1937). La Cooperativa Agrícola de Consumo. Ministerio de Trabajo y Asistencia Social. Valencia.

HERZBERG, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York: World. Pub. Co. (1ª ed. 1959).

HSIEH, H.H.; CHENG, S.C.; SHARMA, A.; SANDERS, R.A.; y THIESSEN, Ch. (1989). The Relation of Rural Alcoholism to Farm Economy. Community Mental Health Journal, 25, 4, 341-347.

HSIEH, H.H.; KHAN, M.H.; CHENG, S.C.; y CURRAN, J. (1988). Increased Drinking and the Farm Crisis: A Preliminary Report. Hospital and Community Psychiatry, 39, 3, 315-316.

HUGHES, R. (1987). Empowering Rural Families and Communities. Family Relations, 36, 396-401.

HUGHEY, K.F. ET AL. (s.f.). Farm Families in Career Transitions: Descriptive Characteristics and an Intervention. Comunicacion personal.

JIMENEZ BURILLO, F. (1986). Sobre el Concepto de Socialización Política. Primer Congreso Nacional de Psicología Social. Granada.

JORDAN, S.A.; HARDGROVE, D.S. (1987). Implications of an Empirical Application of Categorical Definitions of "Rural". Journal of Rural Community Psychology, 8, 2, 14-29.

JOYCE, W.F. (1981). The Michigan Quality of Work Life Program: An Analysis of Assumptions and Method. En A.H. Van de Ven; y W.F. Joyce (eds.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York: John Wiley & Sons.

JOVELLANOS, G. M.; (1971). Obras Escogidas I. Espasa Calpe S.A.. Madrid.

JUNCO, J. A.; CASTRO, A. D.; FUENTE, M. G; GONZÁLEZ L. RICARDO; (s.f.). Asociacionismo y conflicto Agrario en España (Siglo XX). Fundación Largo Caballero, Madrid. Mimeo.

JURICH, A.P.; y RUSSEL, C.S. (1987). Family Therapy with Rural Families in a Time of Farm Crisis. Family Relations, 36, 364-367.

KATZ, D., MACCOBY, N.; y MORSE, N.C. (1950). Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor: University of Michigan.

KEATING, N.C. (1987). Family Life Education. Family Relations, 36, 358-363.

KEATING N.C.; y LITTLE,H.M. (1991). Generations in Farm Families: Transfer of the Family Farm in New Zealand. Canterbury: Agribusiness and Economics Research Unit (Lincoln College).

KEATING, N.C.; y MUNRO, B. (1988). Farm Women / Farm Work. Sex Roles, 19, 3/4, 155-168.

KEATING, N.C.; y MUNRO, B. (1989). Transferring the Family Farm: Process and Implications. Family Relations, 38, 215-218.

KELLER, P.A.; y PODRYGULA, S. (1990). Clinical Psychology and the Rural Community. The Clinical Psychologist, 10, 1, 5-9.

KERR, C.; y FISHER, L. (1957). Plant Sociology: The Elite and the Aborigenes, en M. Komarovski (ed.). Common Frontiers of the Social Sciences. Glencoe: Free Press.

KIMBERLEY, J.R. (1976). Contingencies in Creating New Institutions: An Example From Medical Education, Trabajo presentado al Seminario "Entrepreneurs and the Process of Institution Building".

KLIKSBERG, B. (1978). El Pensamiento Organizativo. Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Buenos Aires: Paidós, vol. 2.

KORNHAUSER, A. et al. (1954). Industrial Conflict. New York: Academic Press.

LANDSBERG, H.A. (1958). Hawthorne Revisited Ithaca. New York: Cornell University Press.

LANGFORD, N.; y KEATING, N. (1987). Women: Isolation and Bonding. The Ecology of Gender. Ontario: The Canadian Research Institute for the Advancement of Women.

LANNEAU, G. (1986). Analyse Hierarchique Multidimensionnelle de Pratiques Cooperatives chez les Agriculteurs. Revue de Recherches du Laboratoire Associe au CNRS, 259, 21-57.

LAWRENCE, P.R.; y LORSCH, J.W. (1975). Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. Méjico: Fondo Educativo Interamericano.

LEPLAT, J. (1985). La Psychologie Ergonomique. Paris: Preses Universitaires Francaises.

LEWIN, K. (1946). Action Research and Minority Problems. Journal of Social Issues, 2, 34-64.

LEWIN, K. (1952). Group Decision and Social Change, en G.E. Swanson; y E. Artley (eds.). Readings in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart & Winston.

LIKERT, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw Hill.

LIKERT, R. (1979). Nuevos Patrones de Administración, en V.H. Vroom; y E.L. Deci (eds.). Motivación y Alta Dirección. Méjico: Trillas.

LINNE, D. L.; et. al. (1988). Attitudes and Farmer Conservation Behavior. American Journal of Agricultural Economics, V. 70, nº 1, 11 - 19.

LIPPIT, R. (1940). An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres, University of Iowa Studies in Child Welfare, 16, 43-195.

LIPPIT, R.; y WHITE, R.K. (1952). An Experimental Study of Leadership and Group Life, en G.E. Swanson et al. (eds.). Readings in Social Psychology. New York: Holt Rinehart.

LITTERER, J.A. (1965). The Analysis of Organizations. New York: Wiley.

LOBEL, S.A. (1987). Sources of Chronic Rural Poverty: Behavioral Perspectives. Interamerican Journal of Psychology, 21, 1-2, 72-79.

LOPEZ, R. (1976). La Sociología Industrial y de la Empresa. Barcelona: Vicens Vives.

LUNA, F. (1988). Los Círculos de Participación como Elemento Formativo en las Cooperativas, Asociación Formación Social, 31, 37-43.

LYNNE, G.D.; y ROLA, R. (1987). Improving Attitude-Behavior Prediction Models with Economic Variables: Farmer Actions toward Soil Conservation. The Journal of Social Psychology, 19-28.

LYNNE, G.D.; SHONKWILER, J.S.; y ROLA, L.R. (1988). Attitudes and Farmer Conservation Behavior. American Journal of Agricultural Economics, 70, 1, 12-19.

MARCH, J.G.; y SIMON, H.A. (1958). Organizations. New York: John Wiley & Sons.

MARCH, J.G.; y SIMON, H. A.; (1977). Teoría de la Organización. Barcelona. Ariel.

MARÍN, L.: (1988). La Federación de Cooperativas Andaluzas y la Formación Cooperativa. Asociación Formación Social, 31, 5-9. Madrid.

MARTINEZ-BRAWLEY, E.E. (1985). Rural Social Work as a Contextual Speciality: Undergraduate Focus or Graduate Concentration?. Journal of Social Work Education, 36, 3, 36-42.

MARTINEZ-BRAWLEY, E.E. (1987). Young People in Country Towns: Tasks for Rural Social and Community Workers Across Nations. Australian Social Work, 40, 1, 23-32.

MARTINEZ-BRAWLEY, E.E.; y BLUNDALL, J. (1989). Farm Families' Preferences toward the Personal Social Services. Social Work, 11, 513-522.

MASLOW, A.H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

MAYNTZ, R. (1972). Sociología de la Organización. Madrid: Alianza.

MAYO, E. (1929). Maladjustment of the Industrial Worker, en O.S. Beyer et al. The Wertheimer Lectures on Industrial Relations. Cambridge: Harvard University Press.

MAYO, E. (1930). The Hawthorne Experiment, The Human Factor, 6.

MAYO, E. (1932). Human Problems of an Industrial Civilization, Boston: Harvard School of Business.

MAYO, E. (1935). Social Problems of an Industrial Civilization, Boston: Harvard School of Business.

McCORMICK, E.J.; DENISI, A.S.; y SHAW, J.B. (1979). Use of the Position Analysis Questionnaire for Establishing the Job Component Validity of Test. Journal of Applied Psychology, 64 (1), 51-56.

McGREGOR, D. (1969). El Aspecto Humano de las Empresas. Méjico: Diana (2ª ed. 1972; 3ª ed. 1979).

McGREGOR, D. (1979). El Aspecto Humano de las Empresas, en V.H. Vroom; y E.L. Deci (eds.). Motivación y Alta Dirección. Méjico. Trillas.

MELKOTE, R.S. (1984). Peasant Economic Orientation and Increased Agricultural Productivity: A Critical Appraisal. The Indian Journal of Social Work, 45, 2, 129-138.

MELTON, G.B.; HARDGROVE, D.S. (1987). Perceptions of Rural and Urban Communities. Journal of Rural Community Psychology, 8, 2, 3-13.

MERTON, R.K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces, 17, 560-568.

MILLER, D.; y FORM, W.H. (1969). Sociología Industrial. Madrid: Rialph.

MILLER, G.A., GALANTER, E.; y PRIBAM, K.H. (1960). Plans and the Structure of Behavior. New York: Holt, Rinehart & Winston.

MOLNAR, J.J. (1985). Determinants of Subjective Well-Being among Farm Operators: Characteristics of the Individual and the Firm. Rural Sociology, 50, 2, 141-162.

MOLNAR, J.J.; y LAWSON, D.W. (1984). Perceptions of Barriers to Black Political and Economic Progress in Rural Areas. Rural Sociology, 49, 2, 261-283.

MOLNAR, J.J.; y SMITH, J.P. (1982). Satisfaction with Rural Services: The Policy Preferences of Leaders and Community Residents. Rural Sociology, 47, 3, 496-511.

MOONEY, J.D.; y REILEY, A.C. (1939). The Principles of Organization. New York: Basic Books.

MORALES, J.F. (1985). El Concepto de Psicología Social, Boletín de Psicología, 6, 81-104.

MORSE, N.C.; y LORSCH, J.W. (1977). Mas Allá de la Teoría Y. Bilbao: Deusto.

MOUZELIS, N.P. (1975). Organización y Burocracia: Un Análisis de las Teorías Modernas sobre Organizaciones Sociales. Barcelona: Península.

MUNSTERBERG, H. (1913). Psychology and Industrial Efficiency. Boston: Houghton Mifflin.

MUNSTERBERG, H. (1914). Psicología de la Actividad Industrial. Ensayo de Psicología Experimental Aplicada. Madrid: Jorro.

MURRAY, D.J. (1990). Professional Survival and Success in the Rural Community. The Clinical Psychologist, 10, 1, 16-21.

MYERS, C.S. (1920). Mind and Work. London. Univ. of London Press.

PARSONS, T. (1960). Structure and Processes in Modern Societies. Glencoe: Free Press.

PARSONS, T. (1966). El Sistema Social. Madrid: Biblioteca de Política y Sociología.

PATHAK, S. (1987). A Scale to Measure Farmers' Knowledge about Improved Jute practices. Indian Journal of Applied Psychology, 24, 109-118.

PEIRO, J.M. (1983). Psicología de la Organización. Madrid: U.N.E.D.

PEREZ, F. (1988). Evaluación Organizacional de un Hospital. Tesis Doctoral Inédita. La Laguna: Universidad de La Laguna.

PERROW, Ch. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, American Sociological Review, 32, 194-208.

PERSON, N. (1945). Fayolism as the Necessary Complement of Taylorism, American Political Science Review, 39, 68-ss.

PETIT, F. (1984). Psicología de las Organizaciones. Barcelona: Herder.

PONDY, L.R. (1977). Leadership is a Lenguaje Game, en M. McCall; y M. Lombardo (eds.). Leadership: Where Else can We Go?. Durham: Duke University Press.

PONDY, L.R.; y MITROFF, I.I. (1979). Beyond Open System Models of Organization, en B. Staw (ed.). Research in Organizational Behavior. Greenwich Conn.: Jai Press.

PORTER, L.W.; LAWLER, E.E.; y HACKMAN, J.R. (1975). Behavior in Organizations. New York: MacGraw Hill.

PUGH, D.C. (1966). An Empirical Taxonomy of Estructures of Work Organizations. Administrative Science Quarterly, 14, 110-117.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R.; y TURNER, C. (1968). Dimensions of Organization Structure, Administrative Science Quarterly, 13, 65-105.

REYNIER, C. (1989). La Dinámica Socio-Organizativa: Cooperativas y Cooperativistas en las Zonas de Producción Hortofrutícola Andaluzas, Agricultura y Sociedad, 50, 109-154.

RICE, A.K. (1958). Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment. London: Tavistock Publications.

ROCHIN, R.I. (1985). La Conversión de los Trabajadores Mejicanos / Chicanos en Propietarios - Trabajadores Directos de Explotaciones Agrarias en California 1970 - 83. Agricultura y Sociedad, 36-37, 173-200.

ROCHIN, R.I. (1986). The Conversion of Chicano Farm Workers into Owner-Operators of Cooperative Farms, 1970-1985. Rural Sociology, 51, 1, 97-115.

ROCHIN, R.I. (1991). Sobre la Situación Económica de los Latinos: Oportunidades y Retos para Hoy y para Mañana. Mexican Studies / Estudios Mexicanos, 7, 1, 105-141.

ROETLISBERGER, F.J.; y DICKSON, W.J. (1967). Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press (ed. orig. 1939).

ROGERS, C. (1956). Implications of Recent Advances in the Prediction and Control of Behavior, Teachers College Record, 57, 316-322.

ROGERS, S.C. (1985). Owners and Operators of Farmland: Structural Changes in U.S. Agriculture. Human Organization, 44, 3, 206-214.

ROGERS, S.C.; SALAMON, S. (1983). Inheritance and Social Organization among Family Farmers. American Ethnologist, 10, 3, 529-550.

ROSE, M. (1975). Industrial Behavior. Harmondsworth: Penguin.

ROSENBLATT, P.C. (1991). The Interplay of Family System and Business System in Family Farms during Economic Recession. Family Business Review, 4, 1, 45-57.

ROSENBLATT, P.C.; KELLER, L.O. (1983). Economic Vulnerability and Economic Stress in Farm Couples. Family Relations, 32, 567-573.

ROSENBLATT, P.C.; KARIS, T.A.; y BAUER, J.W. (1991). Rural Family Connections to Urban Kin and Friends. The Rural Sociologist, 3, 36-41.

ROSENBLATT P.C.; y WRIGHT S.E. (1987). Isolation and farm loss: Why neighbors may not be supportive. Family Relations, 36, 391-395.

ROSENBLATT, P.C. ET AL. (1984). The Meaning of "Cabin Fever". The Journal of Social Psychology, 123, 43-53.

ROSMAN, M.R.; DELWORTH, U. (1990). Clinical and Community Perspectives on the Farm Crisis. The Clinical Psychologist, 10, 1, 10-15.

ROTHSCHILD, J. y WHITT, J. A.; (1991). El Lugar de Trabajo Cooperativo. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

RUSSEL, C.S.; GRIFFIN, Ch.L.; FLINCHBAUGH, C.S.; MARTIN, M.J.; y ATILANO, R.B. (1985). Coping Strategies Associated with Intergenerational Transfer of the Family Farm. Rural Sociology, 50, 3, 361-376.

SALAMON S.; y MARKAN, K.K. (1984). Incorporation and the Farm Family. Journal of Marriage and the Family, 2, 167-178.

SALINAS, F. (1984a). El Cooperativismo en una Economía en Crisis, Documentación Social, 54.

SALINAS. F. (1984b). La Cooperativa Agrícola. Barcelona: CEAC.

SAMELSON, J. (1977). World War I Intelligence Testing and the Development of Psychology, Journal of the History of the Behavioral Sciences, 3, 274-281.

SANCHEZ, F. (1991a). Enfoques Teoricos en Extension: Una Revision Critica. III Curso Internacional de Especializacion en Extension Agraria. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentacion.

SANCHEZ, F. (1991b). Tipos Ideales de Sistemas de Extension. 10 European Seminar on Extension Education. Vila Real.

SAYLES, R.L. (1958). The Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control. New York: John Wiley & Sons.

SCOTT, W.C. (1911). Influencing Men and Business. New York: Ronald Press (recoge los trabajos comenzados en 1908).

SCOTT, W.G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal, Journal of Academic Management, 7-26.

SCOTT, W.R. (1964). Theory of Organizations, en R.E.L. Faris (ed.). Handbook of Modern Sociology. Chicago: Rand McNally.

SCHEIN, E.H. (1978). Organizational Socialization and the Profession of Management, Industrial Management Review, 9, 1-16.

SCHEIN, E.H. (1980). Organizational Psychology. New York: Prentice Hall (2ª ed.).

SCHNEIDER, E.V. (1966). Sociología Industrial. Relaciones Sociales entre la Industria y la Comunidad. Madrid: Guadarrama.

SCHNEIDER, W. (1985). Organizational Behavior, Annual Review of Psychology, 36, 573-611.

SEHASHORE, H.A. et al. (1983). Assessing Organizational Change. New York: John Wiley & Sons.

SCHROEDER, H.E., FLIEGEL, F.C.; y VAN ES, J.C. (1983). The Effects of Nonfarm Background on Orientation to Farming among Small-Scale Farmers. Rural Sociology, 48, 3, 349-366.

SCHROEDER, H.E., ET AL. (1985). Measurement of the Lifestyle Dimensions of Farming for Small-Scale Farmers. Rural Sociology, 50, 3, 305-322.

SCHULMAN, M.D.; y ARMSTRONG, P.S. (1990). The Farm Crisis: An Analysis of Social Psychological Distress among North Carolina Farm Operators. American Journal of Community Psychology, 17, 4, 423-441.

SELZNICK, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization, American Sociological Review, 13, 25-35.

SELZNICK, P. (1949). TVA and the Grass Roots. Berkeley: University of California Press.

SERRA, A. (1977). "Prologo", en J.G. March; y H.A. Simon. Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel.

SHEPARD, D. (1959). The Measurement of Vocational Maturity in Adults, Journal of Vocational Behavior, 1, 399-406.

SIGUAN, M. (1963). Problemas Humanos del Trabajo Industrial. Madrid: Rialp (3ª ed.).

SILVERMAN, D. (1971). The Theory of Organization. New York: Basic Books.

SIMON, H.A. (1957). Models of Man. New York: John Wiley & Sons.

SIMON, H.A. (1964). On the Concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly, 9, 1-22.

SIMON, H.A. (1971). El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos de Decisiones en la Organización Administrativa. Madrid: Aguilar.

SIMON, H.A., SMITBURG, D.W.; y THOMPSON, V.A. (1950). Public Administration. New York: Academic Press.

SINGHT, A.K.; y RAY, G.L. (1985). Variables Contributing to the Level of Fertiliser Use of the Farmers. Indian Journal of Extension Education, 21, 3-4, 1-10.

SLEE, P.T. (1988a). Crisis on the Farm: A Telephone Survey of Rural Stress. Australian Social Work, 41, 4, 9-13.

SLEE, P.T. (1988b). The Personal Cost of Farming: The Results of a Phone-in on Rural Health. Australian Social Work, 3, 331-335.

SOMMER, R. (1990). Local Research. Journal of Social Issues, 46, 1, 203-214.

SOMMER, R.; y NELSON, S.A. (1985). Local Use of Survey Data: Impact of Research Findings on Farmer's Markets. Human Relations, 38, 3, 233-245.

STINCHOMBE, A.L. (1965). Social Structure and Organizations, en J.G. March (ed.). Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally, 142-193.

TAYLOR, F.W. (1911). Principles and Methods of Scientific Management. New York: Harper & Row.

THOMPSON, J.D. (1967). Organization in Action. New York: MacGraw Hill.

THOMPSON, J.D.; y BATES, F.L. (1957). Technology, Organization and Administration, Administrative Science Quarterly, 2, 325-343.

TICHY, N.M. (1973). An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations. Administrative Science Quarterly, 18, 194-208.

URWICK, L.F. (1943). The Elements of Administration. New York: Academic Press.

URWICK, L.F. (1956). Golden Book of Management. London: Newman Neame.

URWICK, L.F.; y BRECH, E.F.L. (1970). La Historia del Management. Barcelona: Oikos-Tau.

VAN DE VEN, A.H. (1976). A Framework for Organization Assessment. Academy of Management Review, 1 (1), 64-78.

VAN DE VEN, A.H.; y ASTLEY, G. (1981). Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior. En A.H. Van de Ven; y W.F. Joyce (eds.). Perspectives on Organization Design and Behavior. New York: John Wiley & Sons.

VAN DE VEN, A.H.; y FERRY, D.R. (1980). Measuring and Assessing Organizations. New York: John Wiley & Sons.

VEGA, A.W.; SCUTCHFIELD, F.D.; KARNO, M.; y MEINHARDT, K. (1985). The Mental Health Needs of Mexican-American Agricultural Workers. American Journal of Preventive Medicine, 1, 3, 47-55.

VEGA, W.; WARHEIT, G.; y PALACIO, R. (1985). Psychiatric symptomatology among Mexican-American Farm workers. Social Science Medicine, 20, 1, 39-45.

VERNON, H.M.; y VERNON M.D. (1928). Two Studies of Hours Work. London: H.M.S.O.

VITELES, M.S. (1947). Charles Samuel Myers. 1873-1946, Psychological Review, 54, 177-181.

VITELES, M.S. (1972). Industrial Psychology: Reminiscences of an Academic Moonlighter, en T.S. (ed.). The Psychologist. New York: Oxford University Press, 441-500.

VROOM, V.H. (1960). Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

WALDRON, M.; y FULLER, T. (1984). Adult Education and Change in Rural Communities. Canadian Journal of Community Mental Health, 3, 2, 43-52.

WALKER, C.R.; y GUEST, H. (1955). The Man on the Assembly Line. Cambridge: Harvard University Press.

WALKER, C.R.; GUEST, H.; y TURNER, A.N. (1956). The Foreman of the Assembly Line. Cambridge: Harvard University Press.

WARNER, W.L.; y LOW, J.O. (1947). The Social System of the Modern Factory. New Haven: Yale University Press.

WALKER, L.J.S. (1989). Fitting Farm Management Strategies to Family Style. Canadian Journal of Agricultural Economics, 37, 747-754.

WALKER, L.J.S.; y WALKER, J.L. (1986). A Source of Farm Stress. Canadian Home Economics Journal, 37, 4, 165-167.

WALKER, L.J.S.; y WALKER, J.L. (1987). Strategies for Surviving Farm Stress. Atlanta: Nacional Council on Family Relations (Annual Conference).

WALKER, L.J.S.; y WALKER, J.L. (1987c). Stressors and Symptoms Predictive of Distress in Farmers. Family Relations, 36, 374-378.

WALKER, J.L.; y WALKER, L.J.S. (1986). An Informal Look at Farm Stress. Psychological Reports, 59, 427-430.

WALKER, J.L.; y WALKER, L.J.S. (1987). Self-report Stress Symptoms in Farmers. Journal of Clinical Psychology, 44, 1, 10-16.

WEBER, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization, Glencoe: The Free Press.

WEBER, M. (1950). General Economic History. Glencoe: Free Press.

WEIGEL, D.J.; y WEIGEL, R.R. (1990a). Congruency of Preferences for Family-Based Gender Roles and Family Satisfaction in Two-Generation Farm Families. Sex Roles, 22, 9-10, 649-659.

WEIGEL, D.J.; y WEIGEL, R.R. (1990b). Family Satisfaction in Two-Generation Farm Families: The Role of Stress and Resources. Family Relations, 39, 449-455.

WEIGEL, R.R.; WEIGEL, D.J.; y BLUNDALL, J. (1987). Stress, Coping, and Satisfaction: Generational Differences in Farm Families. Family Relations, 38, 45-48.

WHITEHEAD, T.N. (1936). Leadership in a Free Society. Cambridge: Harvard University Press.

WHITEHEAD, T.N. (1938). The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers. Oxford: Oxford University Press.

WHYTE, W.F. (1955). Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry. New York: Harper & Row.

WHYTE, W.F. (1969). Organizational Behavior: Theory and Application. Homewood. Irwin.

WOODWARD, J. (1958). Management and Technology. London: H.M. Stationary Office.

WHYTE, W.F. (1946). Industry and Society. New York: MacGraw Hill.

WHYTE, W.F. (1949). The Social Structure of the Restaurant, American Journal of Sociology, 54, 302-310.

WHYTE, W.H. (1959). The Organization Man. Harmondsworth: Penguin Books (New York: Simon and Schuster 1956).

WHYTE, W.F.; y GARDNER, B.B. (1946). Methods for the Study of Human Relations in Industry, American Sociological Review, II, 506-512.

WRONG, D.H. (1961). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology, American Sociological Review, 26, 183-193.

WYATT, S.; y FRASER, J.A. (1928). The Effects of Monotony in Work. London: H.M.S.O.

ANEXO 1 - CUESTIONARIO

COOPERATIVA NUESTRA SEÑORA DE RONDA

EL CARPIO DE TAJO - TOLEDO

CUESTIONARIO - CARPIO

- 1 - Cooperativa 2 - N°.....
- 3 - Edad () años 4 - Sexo ()
- 5 - Actividad principal
- 6 - Escolaridad: Analfabeto () Primaria ()
 Secundaria () Superior ()
- 7 - ¿En que año ha ingresado Ud. en la Cooperativa? ()
- 8 - ¿Cómo ha ingresado Ud. en la Cooperativa?
Fundador () Heredero () Cuota ()
- 9 - ¿Está Ud. dispuesto a admitir nuevos socios en la Cooperativa?
Sí () No () Depende ()
- 10 - ¿Por que?
.....
- 11 - ¿Cómo considera que está organizada la cooperativa?
Bien () Mal () Regular () NS/NC ()
- 12 - ¿Por que?
.....

- 14 - Si no está bien organizada, ¿que se debería hacer para cambiar?

- 15 - ¿Considera suficientes los servicios que le presta la cooperativa?
 SI () NO ()
- 16 - ¿Que otros servicios debería prestar?

- 17 - ¿Cuántas Juntas Generales se celebran al año?
 () NS/NC ()
- 18 - ¿Conoce a los miembros de la Junta Rectora?
 SI () NO () ALGUNOS ()
- 19 - ¿Recibe información o se entera con frecuencia de los acuerdos de la Junta General?
 SI () NO () ALGUNA VEZ ()
- 20 - ¿Asiste Ud. a las Juntas Generales?
 SI () NO ()
- 21 - **En caso positivo:**
 ¿Expresa su opinión sobre los asuntos de la cooperativa?
 SI () NO ()
- 22 - ¿Los demás también exponen sus puntos de vista?
 SI () NO ()

- 22 - ¿Los demás también exponen sus puntos de vista?
SI () NO ()
- 23 - **En caso negativo:** ¿Por que no asiste?
Traen todo preparado de antemano ()
No le permiten a uno expresarse ()
Siempre hablan los mismos ()
Otras
- 24 - Cómo se entera de las decisiones de la Junta General?
A través de los amigos ()
Llamando a la secretaria ()
Por comentarios en la calle ()
Por comunicación escrita ()
Otra
- 25 - ¿Se han tenido en cuenta alguna vez opiniones tuyas o de sus amigos en las Juntas Generales?
SI () NO ()
- 26 - ¿Los acuerdos se toman por mayoría en votación o por imposición?
Por mayoría () Por imposición ()
- 27 - ¿Cómo piensa Ud. que será el futuro de esta cooperativa con respecto a la situación actual?
Mejor () Peor () NS/NC ()
- 28 - ¿Ocupa actualmente Ud. algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()
- 29 - ¿Ha ocupado con anterioridad algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()

- 31 - ¿Porqué?.....
.....
- 32 - Respecto a la sucesión de la actual presidencia de la cooperativa, Ud. se encuentra :
TRANQUILO () INTRANQUILO ()
- 33 - ¿Por qué?
- 34 - ¿Sabe Ud. cuanto ha invertido en la cooperativa?
SI () NO () Pta.
- 35 - Si acaso encontrase un comprador, vendería su cuota de la cooperativa?
SI () NO ()
- 36 - ¿Cuantos olivos tiene Ud. actualmente?
- 37 - ¿Cuantos kilos espera obtener en la proxima campaña? Kg.
- 38 - ¿Estaría dispuesto a invertir en la adquisición de un molino continuo para la cooperativa, si le tocara a pagar aproximadamente pudiendo descontar este dinero de las aceitunas entregadas, en un plazo de hasta cinco años?
SI () NO ()
- 39 - **En caso negativo, ¿por que no?**
.....

ANEXO 2 - CUESTIONARIO

COOPERATIVA NUESTRA SEÑORA LA ANTIGUA

MORA - TOLEDO

CUESTIONARIO - MORA

- 1 - Cooperativa 2 - N°.....
- 3 - Edad () años 4 - Sexo ()
- 5 - Actividad principal
- 6 - Escolaridad: Analfabeto () Primaria ()
 Secundaria () Superior ()
- 7 - ¿En que año ha ingresado Ud. en la cooperativa? ()
- 8 - ¿Cómo ha ingresado Ud. en la Cooperativa?
Fundador () Heredero () Cuota ()
- 9 - ¿Cual es su cuota (cupos) en la Cooperativa? ()
- 10 - ¿Le gustaría aumentar la cuota (cupos)?
SI () NO ()
- 11 - ¿Por que?.....
.....
- 12 - ¿Esta Ud. satisfecho con este actual sistema de cuotas (cupos)?
SI () NO ()
- 13 - ¿Cuales son sus principales ventajas?
.....
.....

14 - ¿Y cuales son las principales desventajas?

.....
.....

15 - ¿Está Ud. dispuesto a admitir nuevos socios en la cooperativa?

SI () NO () DEPENDE ()

16 - ¿Por que?

.....

17 - ¿Cómo considera que está organizada la cooperativa?

Bien () Mal () Regular () NS/NC ()

18 - ¿Por que?

.....

19 - ¿A que atribui el actual estado de la cooperativa?

Presidente () Presidente + Junta Rectora ()
Interés de los socios () Otro

20 - Si no está bien organizada, ¿que se debería hacer para cambiar?

.....
.....

21 - ¿Considera suficientes los servicios que le presta la cooperativa?

Sí () No ()

22 - ¿Que otros servicios debería prestar?

.....
.....

- 23 - ¿Conoce a los miembros de la Junta Rectora?
SI () NO () ALGUNOS ()
- 24 - ¿Recibe información o se entera con frecuencia de los acuerdos de la Junta General?
- 25 - ¿Asiste Ud. a las Juntas Generales?
SI () NO ()
- 26 - **En caso negativo:** ¿Por qué no asiste?
Traen todo preparado de antemano ()
No le permiten a uno expresarse ()
Siempre hablan los mismos ()
Otras
- 27 - ¿Cómo se entera de las decisiones de la Junta General?
A través de los amigos ()
Llamando a la secretaria ()
Por comentarios en la calle ()
Otra
- 28 - ¿Se han tenido en cuenta alguna vez opiniones tuyas o de sus amigos en las Juntas Generales?
SI () NO ()
- 29 - ¿Los acuerdos se toman por mayoría en votación o por imposición?
Por mayoría () Por imposición ()
- 30 - ¿Cómo piensa Ud. que será el futuro de esta cooperativa con respecto a la situación actual?
MEJOR () PEOR () NS/NC ()

- 31 - ¿Ha ocupado Ud. con anterioridad algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()
- 32 - ¿Le gustaría ocupar algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()
- 33 - ¿Por qué?
- 34 - Respecto a la sucesión dela actual presidencia de la cooperativa, Ud, se encuentra:
TRANQUILO () INTRANQUILO () NS/NC ()
- 35 - ¿Por qué?
- 36 - ¿Sabe Ud. cuanto ha invertido en la cooperativa?
SI () NO ()
- 37 - Si acaso encontrase un comprador, ¿vendería su cuota de la cooperativa?
SI () NO ()

ANEXO 3 - CUESTIONARIO

COOPERATIVA CRISTO DEL AMPARO

MESEGAR - TOLEDO

CUESTIONARIO - MESEGAR

- 1 - Cooperativa 2 - N°.....
- 3 - Edad () años 4 - Sexo ()
- 5 - Actividad principal
- 6 - Escolaridad: Analfabeto () Primaria ()
 Secundaria () Superior ()
- 7 - ¿En que año ha ingresado Ud. en la Cooperativa? ()
- 8 - ¿Cómo ha ingresado Ud. en la Cooperativa?
Fundador () Heredero () Cuota ()
- 9 - ¿Está Ud. dispuesto a admitir nuevos socios en la Cooperativa?
Sí () No () Depende ()
- 10 - ¿Por que?
.....
- 11 - ¿Cómo considera que está organizada la cooperativa?
Bien () Mal () Regular () NS/NC ()
- 12 - ¿Por que?
.....

- 13 - ¿A que atribuye el actual estado de la cooperativa?
 Presidente () Presidente + Junta Rectora ()
 Interés de los socios()Otro
- 14 - Si no está bien organizada, ¿que se debería hacer para cambiar?

- 15 - ¿Considera suficientes los servicios que le presta la cooperativa?
 SI () NO ()
- 16 - ¿Que otros servicios debería prestar?

- 17 - ¿Conoce a los miembros de la Junta Rectora?
 SI () NO () ALGUNOS ()
- 18 - ¿Recibe información o se entera con frecuencia de los acuerdos de la Junta General?
 SI () NO () ALGUNA VEZ ()
- 19 - Cómo se entera de las decisiones de la Junta General?
 A través de los amigos ()
 Llamando a la secretaria ()
 Por comentarios en la calle ()
 Por comunicación escrita ()
 Por asistencia ()
 Otra

- 20 - ¿Se han tenido en cuenta alguna vez opiniones tuyas o de tus amigos en las Juntas Generales?
SI () NO ()
- 21 - ¿Los acuerdos se toman por mayoría en votación o por imposición?
Por mayoría () Por imposición ()
- 22 - ¿Cómo piensa Ud. que será el futuro de esta cooperativa con respecto a la situación actual?
Mejor () Peor () NS/NC ()
- 23 - ¿Ha ocupado con anterioridad algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()
- 24 - ¿Le gustaría ocupar algún cargo en la Junta Rectora?
SI () NO ()
- 25 - ¿Por qué
- 26 - Respecto a la sucesión de la actual presidencia de la cooperativa, Ud. se encuentra :
TRANQUILO () INTRANQUILO ()
- 27 - ¿Por qué?
- 28 - ¿Sabe Ud. cuanto ha invertido en la cooperativa?
SI () NO () Pta.
- 29 - Si acaso encontrase un comprador, vendería su cuota de la cooperativa?
SI () NO ()

- 30 - ¿Cuántos olivos tiene Ud. actualmente?
- 31 - ¿Cuántos kilos espera obtener en la próxima campaña? Kg.
- 32 - ¿Cómo ve Ud. la posibilidad de que los higos también sean comercializados por la cooperativa?
BIEN () MAL ()
- 33 - ¿Por qué?

ANEXO 4

**COOPERATIVA NUESTRA SEÑORA DE RONDA
EL CARPIO DE TAJO - TOLEDO**

1.- ORIGENES DE LA COOPERATIVA DE NUESTRA SEÑORA DE RONDA.

Como tantas otras, la cooperativa de Nuestra Señora de Ronda surgió a partir de un movimiento de defensa de los productores de aceitunas frente a los precios determinados por los industriales de la época. En el año 1960, cuando fue fundada, El Carpio de Tajo contaba con una población cercana a los 5000 habitantes y unos cinco molinos de aceitunas privados. Actualmente tiene una población de 2350 vecinos, y cuenta además de la cooperativa, con dos otras fabricas de aceite.

A raíz de estas dificultades, y apoyados por un gran productor, que a la vez poseía también un molino, se juntaron cerca de 100 productores pequeños y fundaron la cooperativa. La implementación de la cooperativa fue relativamente fácil, una vez que el propietario del molino les vendió su fabrica, con edificaciones, molinos y depósitos, con un plazo de cinco años para que amortizasen la deuda, descontando una peseta por kilo de aceituna entregada. Aparentemente es poco relevante, pero se debe tener en cuenta que en aquel entonces se cobraba 6 pesetas por kilo de aceitunas, representando por lo tanto un 17% del valor cobrado.

Es interesante resaltar, que pasados menos de dos años, fue fundada otra cooperativa, conocida como la "cooperativa de los ricos". En verdad, por lo que hemos podido saber, estaba distribuída igualmente la riqueza en las dos cooperativas. Tanto en una como en la otra había personas de mejores condiciones económicas, y otras más pobres. Parece que la fundación de esta segunda cooperativa se debió más a riñas políticas y personales típicas de un pueblo pequeño, que efectivamente a una diferenciación de la renta entre los socios.

Esta segunda cooperativa funcionó hasta el año 1988, cuando entró en proceso de disolución, en común acuerdo con los socios, que en su totalidad ingresaron en la Cooperativa de Nuestra Señora de Ronda. Hasta hoy, pasados 6 años, esta incorporación no parece haber sido totalmente aceptada por todos los

socios, puesto que los primitivos piensan que los otros "se salieron con la suya", en la justa medida que vendieron su parte en la otra cooperativa, y pagaron una parcela insignificante de capital para ingresar en la "suya".

Como no había un sistema contable adecuado al principio de su fundación, ahora mismo ocurre un fenómeno curioso. Los socios recién incorporados saben cuánto han invertido en la cooperativa, pero los demás no lo tienen claro, puesto que además de necesitar un cómputo de todo lo entregado, necesitarían también una adecuación contable para determinar a qué corresponde hoy, por ejemplo, la peseta pagada inicialmente por kilo, en el año 1960. Pues si no es así, los socios recién incorporados van a tener un capital mucho más elevado, puesto que nominalmente han aportado más. Esta es una operación contable de fácil resolución, que todavía no está debidamente aclarada.

En el año 1984, son sustituidos los molinos antiguos, de piedra, por otros dos, más modernos, de martillos. Para esta operación fue concedido a la cooperativa un crédito que posteriormente ha sido pagado a razón de un descuento de dos pesetas por kilo de aceitunas entregadas.

Actualmente, por lo tanto, con la incorporación de estos nuevos socios, y con su crecimiento natural durante los años, la cooperativa posee 309 socios, estimándose el número de pies de olivos en 55.000, que en término de extensión de tierra correspondería a aproximadamente unas 800 hectáreas plantadas. La cooperativa pasa por una fase de gran descrédito ante los socios, ya que hace dos años que no produce aceite. Eso se debe a que la maquinaria de la cooperativa está obsoleta, y genera gastos superiores a los beneficios esperados para el nivel de producción que tienen. Por otro lado, como su producción es pequeña, cerca de 500.000 kilos por año, no quieren arriesgarse en empezar a moler y después tener pérdidas. Total, hacen una estimación informal entre los socios respecto a su producción antes de tomar la decisión de proceder a la extracción del aceite. En los dos últimos años, 1992 y 1993, han estimado que no habría producto suficiente para moler, y resulta que se han engañado y tenían aceitunas suficientes para

fabricar aceite.

La Junta Rectora está preocupada con esta situación, de tal suerte que hace como cinco años han decidido en una Asamblea General montar una nueva maquinaria, con un molino de extracción continua. Un molino de extracción continua tiene la doble ventaja de disminuir la mano de obra necesaria para su funcionamiento, pasando de 8 hombres a 2 y una productividad muy elevada, tanto en lo que se refiere a cantidad cuanto a calidad. Además, como es más rápido, evita el acúmulo de aceitunas en el patio, que provoca fermentación con el consecuente aumento de la acidez para el aceite.

Resulta que a pesar de estar decidido en asamblea, a la hora de implementar los socios se han mostrado reacios a la idea. Ocurre, como en casi todas las cooperativas, que la mayoría de los socios no se interesan en acudir a las asambleas, limitándose a enterarse de lo ocurrido por boca de terceros. Así que existe una laguna entre las decisiones y su posterior implementación.

A raíz de esta dificultad, la Junta Rectora realizó una encuesta con todos los socios para saber quiénes estarían de acuerdo en comprar la nueva maquinaria. Los resultados han demostrado que un 70% de ellos no querrían invertir en la adquisición de la maquinaria. Estaba claro también en este momento que aquellos socios con un elevado número de pies de olivos - más de 500 - estarían dispuestos a invertir, pero éstos representan muy poco dentro del conjunto de la cooperativa, menos de un 20%, aunque son los que más aportan en producción.

Es importante considerar que para los socios, las aceitunas son una actividad secundaria dentro de la economía doméstica. La mayoría son jubilados y de una edad avanzada, de tal manera que no están preocupados en invertir en mejoras para la cooperativa. Una anécdota contada por un miembro de la Junta Rectora refleja bien este estado de cosas. Cuando se le pregunta si compraría o no la nueva maquinaria, un socio ha contestado: "¿Para que?, si mis hijos y nietos se van a llevar todo mi aceite?". De todas maneras, introducimos en nuestra encuesta

una pregunta respecto a la posibilidad de adquisición de una nueva maquinaria y también respecto a la producción esperada para la próxima campaña.

En lo que se refiere al número de pies de olivos por socio y a la producción esperada para la próxima campaña, la tabla siguiente demuestra su situación. Como es posible ver en esta tabla, es difícil encontrar una coherencia total respecto al número de kilogramos esperados por los socios de la cooperativa para la próxima cosecha. Mientras que los que poseen entre 200 y 300 olivos esperan una cosecha de 15 kg. por pie, otros esperan 8 kg., como es el caso de los que tienen más de 300 olivos. Aquellos que se sitúan entre los 150 y 200 pies, esperan solamente 6 kg.. Por lo tanto la media general esperada se sitúa alrededor de los 10 kg. por pie.

TABLA 1 NUMERO DE SOCIOS Y PRODUCCIÓN

	NUMERO DE SOCIOS	KG. ESPERADOS PARA 1994	KG. ESPERADOS POR PIE
0 - 100	150	4 000	11
100 - 150	054	9 700	14
150 - 200	029	4 400	06
200 - 300	038	18 500	15
+ 300	038	18 500	08

Considerando que no existe una coherencia total, pero sí una cierta

estimación coherente por parte de la mayoría de los socios, es posible analizar los siguientes números como una base a través de la cual se puede deducir con un nivel de incertidumbre razonable, la producción esperada para la próxima cosecha.

Teniendo en cuenta que por los cálculos de la cooperativa, los socios poseen cerca de 55.000 pies de olivos, como hemos obtenido en nuestra muestra obtenido un total de 6.110 pies, significa que hemos tenido acceso a cerca de 11% de la producción del total de socios de la cooperativa. La media esperada es de 10 kg. por pie. Además de eso, solamente un 33% de ellos esperan una caída en la producción en lo que se refiere al año pasado, otro 46% al revés, esperan un aumento de la producción, y un 20% tienen la expectativa de que la próxima cosecha será equivalente a la pasada. Así, multiplicando el total del número de pies de olivos pertenecientes a los socios de la cooperativa por la producción media esperada por cada pie, obtendríamos que esperan una cosecha de aproximadamente 550.000 kg. Es decir, en la práctica una producción muy similar a la del año anterior.

Respecto al número de pies de olivos por cada socio, es posible verificar que aproximadamente dos tercios de los socios poseen menos que 150 olivos, y que la mitad tiene menos de cien olivos. Considerando una productividad media de 10 kg. por pie, se comprueba que la mitad de los socios no alcanza los 1000 kg. por campaña y que un 70% no llega a los 1500 kg. Teniendo en cuenta que un kilogramo de aceitunas vale para esta cooperativa 70 pesetas, se constata que 70% de los socios no rentabilizan 100 000 Pts. brutas por campaña. Si se analiza el esfuerzo requerido para recolectar, o el precio que tiene que pagar para esta tarea, es posible entender el desánimo que se abate sobre algunos. Además, se debe considerar que las aceitunas no constituyen parte importante de sus ingresos, sino una especie de renta complementaria, puesto que como es posible ver en la tabla siguiente, aunque la profesión más citada sea la de agricultor, éstos se dedican a otros cultivos más rentables, como el melón, los pimientos o los cereales.

TABLA 2 PROFESIONES DE LOS SOCIOS

PROFESION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRICULTOR	20	64%
JUBILADO	8	26%
SERVICIOS	3	10%
TOTAL	31	100%

Asimismo, el resultado que hemos obtenido en lo que se refiere a si estarían dispuestos o no a montar un molino de extracción continua, no difiere en mucho de lo que han observado en la anterior encuesta. La mayoría de los socios no está dispuesta a invertir en la compra de nuevas maquinarias, pero con la diferencia de que ahora no hemos visto un grupo en contra de otro, los que tienen más olivos en favor y los que menos poseen en contra; lo que hemos notado es que, independiente del número de los pies de olivos que posea, tanto uno puede ser favorable a comprar la maquinaria como no. Es decir, que hay grandes y pequeños productores a favor o en contra. Pero en total resulta que un 55% está en contra, como es posible verificar en la siguiente tabla, que ha sido obtenida a través de la pregunta formulada como se sigue:

"¿Estaría Ud. dispuesto a invertir en la adquisición de un molino continuo para la cooperativa, si le tocara pagar aproximadamente pudiendo descontar este dinero de las aceitunas entregadas, en un plazo de cinco años?"

Sí () No ()

Para establecer un parámetro de comparación, hemos considerado una inversión calculada de 400 pesetas por pie de olivo. Así que el entrevistador rellenaba el espacio en blanco, con el resultado de la multiplicación por 400 pesetas del número de pies de olivos que el socio decía tener.

TABLA 3 INTERÉS DE LOS SOCIOS EN MONTAR UN MOLINO CONTINUO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	45%
NO	17	55%
TOTAL	31	100%

De todas maneras, en la siguiente tabla es posible analizar los justificantes de estos socios para no contribuir a la adquisición del molino continuo.

TABLA 4 MOTIVOS PARA NO COMPRAR UN MOLINO CONTINUO

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO RENTABLE	9	47%
INVERSION ELEVADA	4	21%
BAJA DE LA COOP.	3	16%
EDAD AVANZADA	2	10%
VENDE EN LA CALLE	1	6%
TOTAL	19	100%

Obs. Se admitía más de una respuesta por cada sujeto.

Como es posible ver, los motivos para no comprar un molino de extracción continua, están en acorde con lo que anteriormente habíamos comentado. El pequeño número de olivos por socio, junto con la edad avanzada, generan un clima de poca preocupación por la cooperativa y por el futuro. Así, ¿para que invertir más?. Para pocos olivos, por menor que sea la inversión, resultará elevada comparada con los beneficios que uno pueda obtener. El cuadro siguiente nos muestra cómo se distribuyen los socios según la edad, y así podremos percibir mejor la importancia de esta variable.

2.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS SOCIOS.

TABLA 5 EDAD DE LOS SOCIOS

AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40 - 45	3	10%
46 - 50	4	13%
51 - 55	2	7%
56 - 60	10	32%
61 - 65	7	23%
> 65	5	15%
TOTAL	31	100%

Como se nota, 70% de los socios de la cooperativa ya han cumplido más de 56 años. Pocos tienen menos de 50 años. Eso caracteriza una población tendiendo a la vejez, en la cual la mayoría de los objetivos económicos están cumplidos, con mayor o menor éxito, pero de una manera estable. En este sentido, los retos o han sido superados o se plantean de otra manera. El aspecto económico pierde su importancia frente a otros objetivos que habían anteriormente cedido su lugar a éste. En esta coyuntura, ¿por que hablar de invertir en modernizar?. ¿Para provecho de quiénes?.

Además, otro rasgo característico es lo respectivo a la escolaridad conforme la siguiente tabla.

TABLA 6 ESCOLARIDAD

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALFABETO	4	13%
PRIMARIA	25	80%
SECUNDARIA	2	7%
SUPERIOR	-	-
TOTAL	31	100%

Como son ya mayores, su nivel de escolarización ha sido bajo. Entre todos los que han sido entrevistados, solamente dos han dicho tener estudios secundarios; todos los demás se califican como de estudios primarios e incluso cuatro de ellos se consideran analfabetos.

La gran mayoría de los entrevistados, correspondiente a un 84% de ellos, son socios por adquisición de cuotas; un 13% son herederos y solamente uno de ellos ha sido socios fundador, como es posible verificar en la siguiente tabla.

TABLA 7 TIPO DE SOCIO

SOCIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FUNDADOR	1	3%
HEREDERO	4	13%
CUOTAS	26	84%
TOTAL	31	100%

En cuanto a lo que se refiere a admisión de nuevos socios, la gran mayoría está claramente a favor de su aceptación. Como es posible verificar en la tabla abajo.

TABLA 8 ADMISION DE NUEVOS SOCIOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	84%
NO	5	16%
TOTAL	31	100%

Como se puede verificar, un 84% ha contestado favorablemente a esta cuestión. Los motivos para esta aceptación están expresados en términos de rentabilidad; todos los que están dispuestos a nuevas admisiones, afirman que así el reparto de los gastos estaría más dividido y los intereses serían mayores. Véase

la tabla siguiente. Por otra parte, para aquellos que están en contra de la apertura de la cooperativa a nuevos socios, alegan como motivos que "cuanto más socios, más problemas", que "no tienen espíritu cooperativo" o que "ya nadie entra en la cooperativa y los actuales socios se marchan". Creemos que estas expresiones hablan por sí mismas. Existe un claro contenido proyectivo respecto a sus propias convicciones cooperativistas.

3.- ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA.

Respecto al actual estado de organización de la cooperativa, solamente un socio entrevistado admite que está mal organizada. Para el 48% de ellos se encuentra bien organizada; para otro 45% está regularmente organizada, lo que supone un elevado número de percepciones tendientes a positivo, véase la siguiente tabla.

TABLA 9 ORGANIZACION DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BIEN	15	48%
REGULAR	14	44%
MAL	1	4%
NS/NC	1	4%
TOTAL	31	100%

Sorprendentemente, cuando es preguntado el por qué está así organizada la cooperativa, solamente hay once contestaciones positivas que se refieren a que "tienen confianza en la junta" y que "la cooperativa defiende mejor el producto". Por otro lado, los aspectos negativos son atribuidos a maquinaria vieja (5); a falta de personal cualificado para solucionar bien los problemas (4); y que no se saca rendimientos; que hay muchos gastos; faltan más socios para tener más producción; falta determinar las cuotas para cada socio y que paga casi igual que en la calle. Cómo es posible notar, existe una expectativa de aspectos para mejorar, aunque conforme se ha visto en la anterior pregunta, los socios demuestran una cierta confianza en la Junta Rectora, lo que es fundamental para ejecutar los cambios necesarios.

En cuanto a su atribución de a qué se debe el actual estado de la cooperativa, 74% de los socios entrevistados, dedican al Presidente y a la Junta Rectora esta responsabilidad, como es posible verificar en la siguiente tabla.

TABLA 10 A QUE SE DEBE EL ACTUAL ESTADO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESIDENTE	-	-
PRESIDENTE + JUNTA	21	70%
INTERES SOCIOS	2	6%
FALTA MAQUINARIA	2	6%
MALAS COSECHAS	2	6%
OTROS	3	9%
NS/NC	1	3%
TOTAL	31	100%

Es interesante resaltar que ninguno atribuyó únicamente al Presidente este actual estado organizativo de la cooperativa, sino al conjunto directivo. Las alternativas siguientes a esta cuestión, se han repartido entre el interés de los socios; la falta de maquinaria y gestión; las malas cosechas; los gastos elevados; una mala gestión inicial y la elevada edad de los socios.

Respecto a qué debería cambiar en la cooperativa, en la siguiente tabla se puede ver que piden más rigor en las decisiones; mejorar la maquinaria; potenciar los productos, y recibir ayudas y reducir gastos.

TABLA 11 QUE DEBERÍA CAMBIAR EN LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DECISIONES FIRMES	5	36%
MEJORAR MAQUINARIA	4	29%
POTENCIAR PRODUCTOS	2	14%
AYUDAR AL CAMPO	1	7%
REDUCIR GASTOS	1	7%
RECIBIR AYUDAS	1	7%
TOTAL	14	100%

Es interesante notar que respecto a esta cuestión, hay por lo menos un socio entrevistado, que aún alegando ser necesario mejorar la maquinaria, no está dispuesto a pagar por ello, otros piden como una vuelta al pasado de mano dura en la gestión junto con ayudas oficiales.

Aunque un 87% de los socios entrevistados se encuentran satisfechos con los servicios que les presta la cooperativa conforme muestra la tabla 12, muchas sugerencias han sido dadas en lo que se refiere a otros servicios que debería prestar la cooperativa, según se puede ver en seguida.

TABLA 12 CONSIDERA SUFICIENTES LOS SERVICIOS PRESTADOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	87%
NO	4	13%
TOTAL	31	100%

Expresan los socios que debería tener un almacén de abonos, hierro, gasoleo, etc; máquinas para agricultura, prestar orientación respecto a las curas y métodos de cosechas, etc., como se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 13 QUÉ OTROS SERVICIOS DEBERIA PRESTAR

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALMACÉN	8	50%
ASISTENCIA TÉCNICA	5	32%
MAQUINAS AGRÍCOLAS	2	12%
EMBOTELLAR PRODUCTO	1	6%
TOTAL	16	100%

Es importante ser prudente con estas afirmaciones, puesto que una cosa es decir lo que a uno le gustaría, y otra muy distinta es poner algo para lograrlo.

Véase lo que ha pasado respecto a la implementación del molino continuo. Es una necesidad con la cual todos están en pleno acuerdo, pero a la hora de pagar para colocar el molino, surgen las dificultades. Es posible que aquí ocurra lo mismo, cuando una Junta Directiva empiece a montar un almacén o a comprar cosechadoras, que parece ser la tendencia en este tipo de cultivo, como en su día ha sido con el trigo, por ejemplo, muchos serán los que no estén dispuestos a colaborar.

Hasta aquí hemos descrito algunas características de los socios, su edad, nivel de instrucción y su disponibilidad a aceptar nuevos socios. También hemos comentado respecto a algunas de las actitudes suyas frente a la cooperativa, su nivel de organización y los servicios que presta. Ahora, analizaremos algunos aspectos respecto a su interés por la administración de la cooperativa.

4.- INTERÉS DE LOS SOCIOS POR LA ADMINISTRACION.

De una manera general, los socios entrevistados parecen estar enterados respecto al número de Juntas Generales, si bien un 25% de ellos no saben cuántas se celebran al año. Entre otros factores, es posible que a éstos no llegue la comunicación sobre las Juntas o, lo que sería más aceptable, restan importancia al tema, puesto que en un pueblo tan pequeño, donde todos se conocen y frecuentemente coinciden, es muy sencillo para cualquiera enterarse de los sucesos de este tipo; tanto es así que un 87% de los socios entrevistados afirman recibir informaciones sobre la cooperativa, y eso sin que la misma tenga como práctica habitual comunicados por escrito a los socios. Además, los que asumen que no asisten a las juntas alegan justamente el no tener interés y no ser su principal

actividad financiera la aceituna conforme se puede ver en la siguiente tabla

TABLA 14 POR QUE NO ASISTE A LAS JUNTAS GENERALES

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA INTERÉS	5	62%
CONFIA EN LA DIRECCION	2	25%
RECIBE INFORMACIONES	1	13%
TOTAL	8	100%

Cuanto al conocimiento de los miembros de la Junta Rectora, un 55% afirma conocer a todos, mientras que de los restantes, el 35% conoce a algunos y hay un 10% que no conoce a ninguno de ellos.

TABLA 15 CONOCIMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA RECTORA

CONOCE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	55%
NO	3	10%
ALGUNOS	11	35%
TOTAL	31	100%

Insistimos otra vez que estos datos están relacionados, puesto que el conocimiento entre las personas que llevan toda su vida en un pueblo es forzoso, pero no saber quiénes ocupan cargos en su cooperativa denota más una falta de interés por el tema que cualquier otra explicación que se pueda encontrar.

Cuando son preguntados respecto a cómo se enteran de las decisiones de las Juntas Generales, un 60% afirma que por asistencia a las mismas, coincidiendo con los que antes habían afirmado sobre la comparecencia a las Juntas Generales.

**TABLA 16 COMO SE ENTERA DE LAS DECISIONES DE LA JUNTA
RECTORA**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR ASISTENCIA	19	61%
POR AMIGOS	12	39%
TOTAL	31	100%

Este dato entra en plena contradicción con el comportamiento efectivo que pueda desarrollar, puesto que la Juntas Generales suelen tener una asistencia que varía entre el 10 y el 20% de todos los socios. Puede ser que atribuyan a esta pregunta la respuesta socialmente más aceptable, o que piensen que como han asistido a algunas de las juntas, generalice este hecho como si fuera a todas. El 40% restante afirma enterarse a través de los amigos. Todos confirman de que los acuerdos se toman por mayoría y muchos de ellos, un 67% afirman que han tenido en cuenta opiniones suyas o de sus amigos en las Juntas Generales.

**TABLA 17 HAN TENIDO EN CUENTA OPINIONES SUYAS O DE SUS
AMIGOS**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	77%
NO	7	23%
TOTAL	31	100%

Estos son aspectos muy indicativos, una vez que el sentimiento de que no están siendo manipulados y de que pueden expresar libremente sus opiniones es seguramente algo de valor cuando se piensa en decisiones colectivas. Es posible que incluso sin estar presentes, por estas características, se sientan representados y confíen en la Junta Rectora.

5.- EXPECTATIVAS RESPECTO AL FUTURO DE LA COOPERATIVA.

Como bien se puede ver en la tabla siguiente, la gran mayoría no tiene esperanzas respecto al futuro de la cooperativa. Un 84% de los entrevistados piensa que la cooperativa irá peor en el futuro. Seguramente esta es una pregunta clave para entender mejor el conjunto de expectativas que los socios tienen respecto a la cooperativa. Como tienen pocas aceitunas, y no encuentran una expectativa positiva para la cooperativa, entonces, ¿por qué invertir?. Preocuparse con cargos o en administrar la cooperativa aparece bajo una capa de desmotivación y frustraciones.

TABLA 18 EN CUANTO AL FUTURO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJOR	5	16%
PEOR	26	84%
TOTAL	31	100%

En la siguiente tabla, se puede verificar el nivel de interés de los socios en participar en la dirección de la cooperativa.

Así que un 87% de los entrevistados no estarían dispuestos a ocupar cargos en la Junta Rectora. Y ¿por qué no están interesados?. Pues alegan que por comodidad, por poseer pocas aceitunas y por la edad avanzada de muchos, conforme se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 19 DESEARIA DE OCUPAR CARGOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	13%
NO	27	87%
TOTAL	31	100%

Como se percibe, solamente un 13% de los socios demostrn interés en participar en la Junta Rectora de la cooperativa. Es un nivel de intenciones de participación muy bajo, y como se puede ver en la tabla 20, los motivos para no participar ocupando cargos tienen poca consistencia, aparte de que muchos asumen su comodidad.

TABLA 20 POR QUÉ NO DESEARIA OCUPAR CARGOS

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMODIDAD	11	41%
POSEE POCAS ACEITUNAS	8	30%
EDAD	7	26%
HA OCUPADO ANTES	1	3%
TOTAL	27	100%

Mientras tanto, en lo que respecta a la sucesión afirman estar tranquilos por confiar en la Junta Rectora. Es interesante que no culpabilicen a la Junta Rectora por el estado de ánimo que corroe las expectativas de todos, sino que se reconoce que hay un estado de cosas, muchas de las cuales, la edad o el pequeño número de aceitunas, inmutables, lo que tornan inviable un proyecto de desarrollo para la cooperativa. También, pocos afirman saber cuánto han invertido en la cooperativa; solamente un 7% es capaz de esta afirmación. Probablemente será por todo este conjunto, por lo que un 30% de los socios entrevistados dicen estar dispuestos a vender su parte, si encontraran comprador. Este es un indicador que muestra la actitud de desánimo que invade a la gente.

La lástima es que con estas condiciones, será muy costoso sostener la cooperativa. Sin embargo, ella ha jugado un papel importante dentro de su entorno, al garantizar una competencia con las empresas privadas del sector, que son obligadas a mantener un nivel de precios cercano al de la cooperativa. ¿Qué pasará si un día la cooperativa no es competitiva?. Pues muy sencillamente se volverá a las condiciones de antiguamente, que dieron origen a la fundación de tantas cooperativas, incluso de ésta. Una sobreexplotación en los precios por parte de las empresas privadas, hasta que otra vez la gente se junte para defender sus productos.

De todo el conjunto, es posible deducir que los socios se muestran en general con muy poco espíritu cooperativo, puesto que un punto clave para el futuro de la cooperativa es su modernización, y claramente la mayoría no está interesada en invertir. Para una mejor comprensión de esta afirmación, es importante resaltar que de una manera general, los socios, si así lo quieren, pueden disponer de capital suficiente para esta inversión, puesto que llevan una calidad de vida razonable, con sus ahorros en el banco. Así que no es únicamente un factor económico lo que explica este desencanto, sino más bien, aspectos psicológicos relacionados con su modo de vida, más individualista, buscando defender sus intereses personales inmediatos. Pero aun con esta perspectiva, cabría resaltar que se percibe una tendencia a la retirada de las subvenciones del campo, así que, cuanto más pronto se establecan las condiciones para dotar la cooperativa de los mecanismos necesarios a su perfecto funcionamiento, más económico les saldrá.

ANEXO 5 - TABLAS
COOPERATIVA DE NUESTRA SEÑORA DE RONDA
EL CARPIO DE TAJO - TOLEDO

TABLA 1 NÚMERO DE JUNTAS GENERALES AL AÑO

NUMERO DE JUNTAS	FRECUENCIA
1	06
2	15
3	01
5	01
NS/NC	08

TABLA 2 RECIBE INFORMACIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	87%
NO	4	13%
TOTAL		

TABLA 3 ASISTENCIA A LAS JUNTAS GENERALES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	58%
NO	8	26%
ALGUNAS	5	16%
TOTAL	31	100%

TABLA 4 EXPRESA SU OPINION EN LAS JUNTAS GENERALES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	61%
NO	4	13%
NS/NC	8	26%
TOTAL	31	100%

**TABLA 5 LOS DEMÁS EXPRESAN SU OPINION EN LAS JUNTAS
GENERALES**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	61%
NO	-	-
NS/NC	12	39%
TOTAL	31	100%

TABLA 6 COMO SE TOMAN LOS ACUERDOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR MAYORIA	31	100%
POR IMPOSICION	-	-
TOTAL	31	100%

TABLA 7 HA OCUPADO CARGOS EN LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	22%
NO	24	78%
TOTAL	31	100%

TABLA 8 CUANTO A SUCESIÓN

NIVEL	FRECUENCIA	PRCENTAJE
TRANQUILO	30	97%
INTRANQUILO	-	-
NS/NC	1	3%
TOTAL	31	100%

TABLA 9 POR QUE ESTA TRANQUILO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONFIA EN LA JUNTA	10	32%
NS/NC	21	68%
TOTAL	31	100%

TABLA 10 SABE CUANTO HA INVERTIDO EN LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	7%
NO	29	93%
TOTAL	31	100%

TABLA 11 VENDERÍA SU PARTE DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30%
NO	22	70%
TOTAL	31	100%

ANEXO 6

**COOPERATIVA DEL CAMPO NUESTRA SEÑORA LA ANTIGUA
MORA - TOLEDO**

1. - ORÍGENES DE LA COOPERATIVA DEL CAMPO NUESTRA SEÑORA LA ANTIGUA.

Mora es una ciudad con cerca de 12000 habitantes, que está ubicada en la provincia de Toledo, y dista cerca de 30 Km. de la capital. La cooperativa fue fundada en el año 1963, a raíz de dos factores influyentes: a) una campaña gubernamental que incentivaba la creación de cooperativas agrarias; y b) la necesidad que sentían los agricultores de liberarse del yugo de las empresas privadas de entonces.

Hacia esta época, Mora contaba con aproximadamente unas 10 fábricas privadas de aceite. Era común que entre ellas establecieran los precios, obligando a los agricultores a conformarse con lo que les ofrecían. Otra manera de obligar al productor era retrasar la fecha de las compras, esperando hasta el último momento, cuando ya tenían que proceder a la recolección de todas maneras y vendían a un precio inferior. También era común que esperaran a una helada, cuando los frutos pierden cerca de un 20% de su agua, comprando así un producto de mejor calidad, puesto que el aceite no se pierde, pero pagando el precio normal.

Es decir, que la mayoría se sentía con las manos atadas frente a los abusos de las empresas privadas del sector. Así que, animados por la campaña gubernamental y también bajo el liderazgo de algunos propietarios, se fundó la cooperativa. Contaba aproximadamente con 150 socios en su fundación. Todos eran propietarios de olivares, pero sin la menor uniformidad de tamaño entre ellos. Había socios con muchos olivos y otros con pocos. De todas formas se mantuvo el reparto del voto, un hombre un voto, como es obligatorio en una cooperativa, independientemente del tamaño de sus propiedades.

Con vistas a la fundación, intentaron conseguir un préstamo bancario, que se les denegó en un primer intento. Entonces, a través de la mediación de personas influyentes en la esfera gubernamental, lograron finalmente un primer préstamo.

Este préstamo estaba bajo ciertas condiciones de pago, con la garantía de bienes de la cooperativa y el aval de su junta directiva.

En el comienzo se plantearon algunas dificultades. Desde el descrédito y la desconfianza de la gente del pueblo, que llegaron a colocar a la cooperativa el apodo de "Valle de los Caídos", hasta la apuesta por el fracaso por parte de las empresas privadas. Pero desde sus comienzos, los socios intentaron sacarla adelante, incluso manteniendo una política de pagar siempre más que el precio de la calle. Es de lógica pensar que este factor ha contribuido fuertemente al mantenimiento de la fe de los socios en la nueva iniciativa.

Pero no todo ha sido fácil. Entre los mismos socios, había mucha desconfianza y hasta también, como han referido algunos socios, una cierta picaresca en el sentido de evitar pagar su parte correspondiente a los créditos bancarios. Ocurría que el crédito, debía repartirse entre todos, de una manera proporcional a la cantidad de aceitunas entregadas, durante un período de seis años, que era el necesario para totalizar la liquidación del préstamo al banco. Ahora bien, algunos de los socios han tenido poco espíritu cooperativo, vendiendo parte de su producción a las empresas privadas, puesto que así eludían el pago que de hecho les correspondía de acuerdo al volumen total de frutos que producían. Es decir, si un determinado socio poseía una producción de 20000 kg. de aceitunas, caso de entregar todo a la cooperativa, se le descontaría una parte proporcional a su entrega para el pago del préstamo. En vez de eso, este socio vendía, por ejemplo, la mitad de su producción en la calle, a las empresas privadas. De esta manera, pagaría solamente la mitad de la parte que efectivamente le correspondía. Más tarde, eso fue replanteado por la cooperativa, como tendremos oportunidad de verificar más adelante.

A partir del tercer año de su fundación, ampliaron la cooperativa con una bodega, puesto que la región es productora tanto de aceite como de vino. En esta ampliación fueron admitidos nuevos socios, incluso muchos que no tenían olivos sino solamente viñedos. Lo cual provocó en su momento la necesidad de que

funcionasen dos juntas rectoras, una para la aceituna y otra para la vid. Con el paso del tiempo y a la vez debido a la legislación, se ha cambiado este sistema por el actual, donde hay una misma junta directiva para las dos secciones, de aceite y de vino.

Al final, con el paso de los años, la cooperativa ha ganado credibilidad, y ha influido de manera positiva en lo que respecta a los precios de sus productos, puesto que ahora los comerciantes privados cuentan con una fuerte competencia. Por otro lado, algunos socios actualmente venden parte de sus cosechas a las empresas privadas. Esto se debe a que, aunque la cooperativa les pague hasta un 50% más que la calle, las empresas privadas les pagan al contado, mientras que la cooperativa solamente efectúa sus pagos pasado casi un año. Para que pagara al contado sería necesario que mantuviese un capital propio destinado a este fin. Como reparte todos sus intereses, nunca es posible ahorrar para mantener este nivel de competitividad. Es importante resaltar que este fenómeno es de conocimiento de la junta directiva pero de manera informal. Parece que se hace la "vista gorda", puesto que actualmente no representa ningún peligro para la cooperativa. Es más, parece haber el entendimiento de que los que venden hoy día en la calle es porque necesitan con urgencia dinero al contado. Así que es una manera de dar una ayuda indirecta a estos socios más necesitados. Esta política conlleva en sí un alto nivel de riesgo, puesto que demuestra por una parte que los socios no necesitan ser fieles a la cooperativa, y por otra, la existencia de pautas administrativas no explícitas.

En sus inicios, por normas estatutarias, solamente eran admitidos como nuevos socios aquellos que tuviesen un determinado grado de parentesco con los socios fundadores. Este hecho, por sí solo, demuestra que la cooperativa era bien vista por personas que no la habían integrado en su principio, y que los socios primitivos querían mantenerla cerrada, admitiendo solamente personas muy allegadas a ellos. Era, a su manera, una venganza en contra de todos aquellos que no habían confiado en su primer momento en la posibilidad de que su inversión saliera adelante frente a las dificultades planteadas. Pero, también a la vez, es

clarificador del poco espíritu cooperativo del que inicialmente estaban imbuídos los socios.

Durante los primeros años, la cooperativa estuvo funcionando de una manera regular, de tal suerte que como comentábamos antes, muchos estaban interesados en participar en ella como socios. Su Presidente administraba satisfactoriamente el interés de todos en la cooperativa. Por normas estatutarias, la Presidencia y el Consejo Rector eran elegidos cada dos años, ocurriendo que los miembros de Consejo Rector tenían un mandato no coincidente; la mitad era elegida en un año par, y la otra mitad lo era en los años impares. Eso es una norma general, para que la continuidad de una directiva no se pierda, en el caso de que todos fueran reemplazados a la vez. Cómo podían ser reelegidos, el recambio entre los socios dentro del Consejo Rector, nunca se había producido. Incluso el primer presidente lo fue durante los doce primeros años de vida de la cooperativa.

1.1- El fracaso de la campaña del año 1974-75 y sus consecuencias.

En la campaña del año 1974-75, un hecho rompió el equilibrio con que se había conducido la cooperativa hasta entonces. En ese año, se acordó entre 22 cooperativas de la zona, en vender toda la producción del aceite en conjunto, a una empresa que tradicionalmente compraba individualmente a cada una de ellas. Pensaban así detentar un mayor poder de negociación y conseguir mejores precios. Era como si formasen una cooperativa de segundo grado.

Por desgracia, la empresa compradora no fue capaz de cumplir con los precios acordados y se declaró en quiebra. A la cooperativa Nuestra Señora de la

Antigua, le supuso una pérdida de aproximadamente unos 13.000.000 de pesetas. El último pago que debían haber recibido no les llegó. Entonces, de las 22 pesetas por kilo que habían concertado, cobraron 19 perdiendo tres pesetas por cada kilo. La Asamblea General determinó que fuese interpuesta una querrela judicial, que hasta hoy se encuentra pendiente de pago, habiendo recibido por tres veces el fallo favorable del Tribunal Superior de Justicia, pero continúan sin cobrar por falta de un acuerdo global con otros querellantes.

Internamente, aunque los socios se mostraron solidarios y con plena confianza, el presidente tuvo a bien dimitir de su cargo, y en las elecciones del año siguiente fue nombrado para ocupar la presidencia, D. Andrés Gomez Mora, que desempeñaba antes las funciones de vice-presidente. En este momento, continúa siendo reelegido para este puesto, habiendo permanecido por ahora un total de 18 años en la presidencia.

Durante este período han sido llevadas a cabo algunas reformas importantes. Estas reformas lo han sido tanto a nivel físico, como la ampliación de la capacidad de la fábrica, cuanto estatutario, como la introducción de nuevos procedimientos para la admisión de socios, por ejemplo.

En el año 1984 fue realizada una ampliación de la capacidad productiva de la fábrica de aceite. En ese momento, fué muy útil la experiencia anterior. Todos estaban atentos para no caer en el mismo error, que permitía a algunos vender fuera su cuota y así evitar el pago que les correspondía. Después de muchas reuniones de la Junta Directiva y de tres reuniones en Asamblea General, y partiendo de una iniciativa de la misma Asamblea, fue ideado un sistema de cupos, como forma de evitar dichos hechos.

El sistema consiste en que se determinó un cupo para cada socio, correspondiente a la media de aceitunas que había entregado en los años anteriores. El primer reparto no fue favorable a todos los socios, pues aquellos que habían vendido sus cosechas en la calle, ahora se veían penalizados, ya que el

reparto se basaba en la media de entrega de los años anteriores, ahora les asignaban una cuota más pequeña que aquella que realmente le correspondería para satisfacer sus necesidades productivas. Como la cooperativa mantiene siempre un precio muy superior a la calle, estos socios fueron obligados a vender parte de su producción fuera de la cooperativa, por un precio muy inferior al que podría cobrar.

Así, a partir de este momento, a cada socio le corresponde un cupo como referencia tanto de capital social, como para la entrega de su producto. Entonces, a partir de esta referencia del capital social, los nuevos préstamos fueron tomados con el correspondiente aval de cada socio de por sí. Ahora, cada uno era responsable de su cuota proporcional al cupo que detentaba, e independientemente de si entregaba o no su cosecha, de antemano le estaba asignado su responsabilidad frente a los compromisos asumidos con los bancos. Posteriormente, con cada nuevo préstamo el sistema se repite y parece que está funcionando adecuadamente.

En 1989, a raíz de una nueva ampliación, se ofrecieron nuevos cupos a los socios que estuviesen interesados en aumentar su capital social, y a la vez su cuota de productos. Solamente aquellos que se apuntaran serían los responsables del préstamo necesario para hacer la ampliación. Los otros, que no necesitaban aumentar sus cupos, tampoco tenían por qué pagar por la ampliación. A no ser en el caso de que se interesasen en ampliar su capital social. Como una demostración de la confianza que depositan los socios en la cooperativa, muchos han sido los que se han apuntado a aumentar su parte de la cuota en el capital social.

En esta misma campaña, ha sido introducida una modificación en el sistema de entrega de las aceitunas. Antes, cada socio entregaba las aceitunas en el día y momento que más les convenía. Eso generaba algunas dificultades para la fábrica, puesto que normalmente se superaba su capacidad de producción diaria, amontonándose aceitunas en espera del día siguiente. Y eso provocaba un aumento de la fermentación, con la consecuente pérdida de calidad del aceite, puesto que

se quedaba con un índice de acidez más elevado de lo que sería deseable.

Entonces, se decidió un cambio a la hora de la entrega, determinando una cuota semanal correspondiente al cupo de cada uno. Como la campaña para la aceituna dura una media de 40 días, se acordó dividir el cupo por el número de semanas correspondientes. De tal suerte que si un determinado socio tiene un cupo de, por ejemplo, 20.000 Kg., debería entregar semanalmente una parte proporcional a esa cantidad. Si acaso en el primer día entrega la parte que le corresponde, debe parar con la recolección y reiniciarla en la semana siguiente; o puede optar por recolectar un poco cada día. Lo importante es que la entrada de materia prima sea proporcional a la capacidad de la máquina, de tal suerte que ésta ni esté sobrecargada, ni tampoco ociosa.

Es importante resaltar que todas estas medidas han sido deliberadas en Asamblea General. Asimismo, hay que destacar la resistencia de los socios a la hora de ejecutar estos cambios. Es posible que esto sea debido a que la asistencia a las asambleas se sitúa alrededor de un 30% del total de socios. Por otra parte, no parece existir un esfuerzo muy elevado por la junta directiva para mantener un proceso de comunicación con los socios, pues ningún comunicado respecto a las deliberaciones en asambleas es enviado a los socios que no han asistido. Es posible pensar que ésta sea una manera de incentivar a los socios a que comparecieran con más asiduidad. La verdad es que este sistema es poco eficiente, y resulta difícil la ejecución de determinadas decisiones cuando el proceso de comunicación es insuficiente. Nos acordemos que la posibilidad de ruidos comunicativos es directamente proporcional a la distancia entre comunicador y comunicado.

2.- LA SITUACIÓN ACTUAL.

Actualmente, la cooperativa posee con instalaciones adecuadas, de buena calidad; dos molinos contínuos con capacidad de moler hasta 10.000.000 kg. por campaña, además de una bodega de vino. En cuanto al número de socios, están inscritos 498.

2.1.- Características generales de los socios.

En este apartado, pretendemos caracterizar los socios de la cooperativa, presentando datos referentes a su edad, sexo, actividad principal, escolaridad, la manera como han ingresado en la cooperativa, su cuota y la intención de aumentar o no esta cuota actual.

TABLA 1 EDAD EN AÑOS

AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
> 30	2	5%
31 - 40	8	20%
41 - 50	10	25%
51 - 60	16	40%
61 - 70	4	10%
TOTAL	20	100%

Como podemos observar en la tabla 1, en lo que se refiere a la edad, la mitad de los socios entrevistados se sitúan por debajo de los cincuenta años. Eso demuestra que en esta cooperativa se ha dado el cambio de los padres por sus hijos, confirmando el dato de que un 90% de los socios actuales han ingresado en la cooperativa a través de la herencia como nos muestra la siguiente tabla:

TABLA 2 MODO DE INGRESO EN LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FUNDADOR	2	5%
HEREDERO	36	90%
CUOTA	2	5%
TOTAL	40	100%

Tratándose de una cooperativa agraria, como era de esperar, la gran mayoría de los socios son varones. Solamente un 12,5% de los entrevistados eran del sexo femenino (véase tabla 1, anexo IV). En cuanto a actividad principal del socio, más de la mitad, un 52,5% se declara agricultor, mientras que la otra mitad, se distribuye entre funcionarios, 12,5%; trabajadores en la construcción, 12,5%; ama de casa, 10%, y el resto se divide entre jubilados, 7,5%; autónomos, 2,5% y estudiantes, 2,5% véase la siguiente tabla:

TABLA 3 ACTIVIDAD PRINCIPAL

PROFESION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRICULTOR	21	52.5%
FUNCIONARIO	5	12.5%
TRAB. CONSTRUCCION	5	12.5%
AMA DE CASA	4	10.0%
JUBILADO	3	7.5%
AUTONOMO	1	2.5%
ESTUDIANTE	1	2.5%
TOTAL	40	100.0%

Esta tabla, puede representar bien los cambios vividos por el campo en los ultimos años puesto que, al igual que aquellos que se quedaron en las ciudades pequeñas, mezclan sus actividades "urbanas" con aquellas del campo. En muchos casos, la posesión de la tierra se mantiene más por un deseo de seguir la tradición paterna, que efectivamente como una actividad rentable.

Nada más esclarecedor respecto a situación que ha prevalecido en el campo, que el nivel de escolaridad para las personas mayores.

Ninguno de los entrevistados posee más de estudios primarios. Aquí es posible discutir si ha sido el fracaso escolar lo que les ha forzado a permanecer en el campo, o si por haber permanecido en el campo no han podido estudiar. Nos inclinamos más por la segunda hipótesis puesto que, como se trata de personas de edad adulta, es posible atribuir este bajo nivel a la estructura de enseñanza pública de los años pasados.

TABLA 4 ESCOLARIDAD

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALFABETO	1	2.5%
PRIMARIA	39	97.5%
SECUNDARIA	-	-
SUPERIOR	-	-
TOTAL	40	100.0%

Como hemos señalado con anterioridad, la gran mayoría de los actuales socios han ingresado en la cooperativa a través de la herencia. Aun así, como es una cooperativa en que los socios poseen muchas aceitunas, los cupos tendien a reflejar esta realidad. Sin embargo, es posible que en un futuro proximo, estos cupos se vean muy divididos entre los futuros socios herederos, generando una situación de aumento del número de socios, sin que se corresponda necesariamente a un aumento de la producción.

TABLA 5 CUPO DE LOS SOCIOS

CAPACIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5 000 A 10 000 KG.	9	22.5%
11 000 A 20 000 KG.	12	30.0%
21 000 A 30 000 KG.	5	12.5%
31 000 A 40 000 KG.	9	22.5%
41 000 A 50 000 KG.	2	5.0%
> 50 000 KG.	2	5.0%
NS/NC	1	2.5%
TOTAL	40	100.0%

Como es posible ver en la tabla 5, la mitad de los socios posee un cupo de menos de 20.000 Kg. y solamente un diez por ciento llega a sobrepasar los 40.000 Kg. Eso significa que muchos de ellos no pueden tener las aceitunas como una actividad única, sino como algo más que pueda complementar su renta familiar. Cuando analizamos esta tabla respecto a lo que se refiere a las actividades desarrolladas por los socios entrevistados, se nota el hilo conductor de esta lógica.

Cuando preguntados respecto a si les interesaría aumentar el cupo actual, un 57,5% estaría en contra porque no la necesita puesto que para las aceitunas que recoge el cupo que tiene actualmente es suficiente.

TABLA 6 NECESIDAD DE AUMENTAR EL CUPO ACTUAL

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	42.5%
NO	23	57.5%
TOTAL	40	100.0%

Sin embargo, para el 42,5% restantes, sí que les interesaría aumentar su cupo, en vista de que muchos afirman que son obligados a vender en la calle, pues recogen más de lo que les permite su cupo actual.

2.2.- Actitud de los socios respecto al sistema de cupos.

Es casi unánime el nivel de satisfacción de los socios entrevistados en lo que respecta al actual sistema de cupos. Solamente uno de ellos ha demostrado insatisfacción con este sistema.

TABLA 7 SATISFACCION CON EL SISTEMA DE CUPOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	97.5%
NO	1	2.5%
TOTAL	40	100.0%

Pese a eso, aproximadamente la mitad de ellos es critico en lo que respecta el sistema de entrega de aceitunas, puesto que está delimitada la entrega de acuerdo con el total del cupo de cada socio. Así que cada uno de ellos recibe una cuota semanal de ingreso, no siendóle permitido sobrepasarla de ninguna manera, puesto que está determinada por la capacidad del molino. De otra manera, se quedarían aceitunas en el patio, fermentando, y provocando un elevado grado de acidez en el aceite, disminuyendo su calidad y consecuentemente su precio.

TABLA 8 VENTAJAS DEL SISTEMA DE CUPOS

VENTAJAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJOR CALIDAD Y PRECIO	33	82.5%
MEJOR PEQ. AGRICULTOR	2	5.0%
NS/NC	5	12.5%
TOTAL	40	100.0%

Es justamente esta relación entre calidad y precio lo que más valoran los socios (82,5%) a la hora de enjuiciar las ventajas de este sistema. Otros pocos socios (un 5%), afirman que este sistema también facilita a los que tienen pocas aceitunas el conseguir entregarlas a tiempo en la medida en que tienen su cuota y la utilizan para tal, sin necesidad de estar aguardando un hueco entre las entregas de los grandes, que son capaces de acaparar toda la capacidad del molino por un día.

2.3. Admisión de nuevos socios.

La mayoría de los actuales socios está de acuerdo respecto a la admisión de nuevos socios en la cooperativa, según la siguiente tabla.

TABLA 9 ADMITIR NUEVOS SOCIOS

ADMITE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	52.5%
NO	18	45.0%
DEPENDE	1	2.5%
TOTAL	40	100.0%

Sin embargo, casi la otra mitad, un 45%, está en contra. Los motivos que justifican cada una de las posturas varían, desde los que creen que cuanto más socios mejor, pues aumenta la productividad de la cooperativa en la medida que el coste permanece casi constante mientras que será repartido por más personas, disminuyendo así la carga para todos (47.5%), hasta aquellos (5,0%) que esperan demostrar didactamente las ventajas del cooperativismo.

TABLA 10 MOTIVOS PARA ADMITIR NUEVOS SOCIOS

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUANTO MAS MEJOR	13	60%
AUMENTA PRODUCTIVIDAD	6	30%
APRENDAN COOPERATIVISMO	2	7%
NS/NC	1	3%
TOTAL	22	100%

Por otra parte, aquellos que están en contra de la admisión de nuevos socios, estiman que ya son suficientes (32,5%); que nadie está interesado en vender sus cuotas; que podría disminuir el cupo de los demás; que se formarían grandes colas para descarga; que se debe incentivar la construcción de otras cooperativas, o también que deberían haber entrado antes, cuando enfrentaron las dificultades del inicio. En la siguiente tabla se puede verificar este hecho:

TABLA 11 MOTIVOS PARA NO ADMITIR NUEVOS SOCIOS

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SON SUFICIENTES	13	75%
NADIE VENDE CUOTAS	1	5%
DISMINUE CUPO	1	5%
COLAS PARA DESCARGAR	1	5%
CONSTITUIR OTRAS COOP.	1	5%
HABER INGRESADO ANTES	1	5%
TOTAL	18	100%

Es decir, el rechazo se da o con una contestación estereotipada - ya somos suficientes - o bajo alegaciones de tipo funcional, como es el caso de las colas para descarga de las aceitunas. También es interesante destacar que una de las respuestas va en dirección de la necesidad de incentivar la creación de nuevas cooperativas.

3.- ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA.

Todos los socios valoran positivamente el actual estado de organización de la cooperativa. En efecto, el 97,5% de los entrevistados ha declarado que la cooperativa está bien organizada, mientras que sólo un 2,5% de ellos, es decir, un socio, ha declarado que a su modo de ver se encuentra regularmente organizada, véase la siguiente tabla.

TABLA 12 ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BIEN	39	97.5%
MAL	-	-
REGULAR	1	2.5%
TOTAL	40	100.0%

También, atribuyen esa organización más al interés de los socios que a cualquier otra variable, conforme se puede ver en la tabla siguiente.

TABLA 13 A QUE ATRIBUYE EL ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESIDENTE	1	2.5%
PRESIDENTE + JUNTA	15	37.5%
INTERÉS SOCIOS	24	60.0%
TOTAL	40	100.0%

Es interesante notar que solamente uno de los socios atribuye al Presidente la responsabilidad sobre el actual estado organizativo de la cooperativa. Como el Presidente lleva ya muchos años ocupando este cargo, sería esperable que a él se le atribuyera el éxito organizativo, pero no, analizan el fenómeno colectivamente y sus atribuciones se dirigen en primer lugar al interés de todos los socios, y después al Presidente juntamente con la Junta Rectora.

Ahora, cuando son preguntados sobre si son suficientes los servicios que les presta la cooperativa, 77,5% de ellos han contestado que sí, que están conforme con los servicios que les presta.

TABLA 14 EN CUANTO A LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	77.5%
NO	9	22.5%
TOTAL	40	100.0%

Pero, para esta misma pregunta, hay un 22.5% de entrevistados que no consideran suficientes los servicios que la cooperativa presta actualmente. Los socios que no están conformes con la actual prestación de servicios, expresan sus expectativas según la tabla siguiente:

TABLA 15 OTROS SERVICIOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALMACÉN	7	60%
PAGO ANTICIPADO	2	20%
CRÉDITO PARA LOS SOCIOS	1	10%
APRESURAR LA DESCARGA	1	10%
TOTAL	11	100%

Los socios cooperativistas afirman que la cooperativa debería prestar otros servicios, como tener un almacén para suministro de gasóleo , abonos, mantas y otros Útiles para las tareas del campo; pagar antes por el aceite; dar créditos a los socios y, respecto a su funcionamiento, y que debería apresurar la descarga de la aceituna.

4.- INTERÉS DE LOS SOCIOS POR LA GESTION.

De una manera general, los socios entrevistados conocen a los miembros de la Junta Rectora. A veces es el caso de que no conozcan a todos, pero sí que por lo menos conocen a alguno. En lo que se refiere al recibo de informaciones por parte de la Junta Rectora, también contestan afirmativamente, se dando por conformados con el nivel de informaciones recibidos.

Dos tercios de los socios entrevistados afirman asistir a Asambleas Generales. De los que manifiestan no asistir, el factor tiempo es el más significativo, seguido por su concordancia con las decisiones y el enterarse por los demás. Solamente uno de ellos alega como motivo para no asistir a las asambleas el hecho que de siempre hablan los mismos, conforme demuestra la siguiente tabla.

TABLA 16 POR QUÉ NO ASISTE A LAS ASAMBLEAS GENERALES

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO TIENE TIEMPO	5	60%
CONCUERDA CON LAS DECISIONES	2	20%
SIEMPRE HABLAN LOS MISMOS	1	10%
SE ENTERA POR LOS DEMAS	1	10%
TOTAL	9	100%

De conformidad con lo que contestaban antes, la mayoría, un 70%, se entera de las decisiones por asistencia a las asambleas. Los demás se enteran o por los amigos que han asistido a la asamblea o por comentarios en la calle.

Es importante resaltar que estos números no corresponden necesariamente a la realidad, puesto que se sabe que la asistencia a las Asambleas Generales es muy inferior a lo que aquí está expresado. Sin embargo, representa sus sentimientos respecto a su participación en las decisiones de la cooperativa. En este sentido, los números son muy expresivos, principalmente cuando consideramos la siguiente tabla que se refiere a se han tenido en cuenta sus opiniones, o de sus amigos en las Asambleas Generales.

TABLA 17 HAN TENIDO EN CUENTA OPINIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	95%
NO	2	5%
TOTAL	40	100%

Como se verifica en la tabla anterior, también la gran mayoría siente que han tenido en cuenta opiniones suyas o de sus amigos a la hora de tomar decisiones y además que éstas se toman por la mayoría de los socios. Este es un dato importante a la hora de valorar el sentimiento de pertenencia a la organización.

5.- EXPECTATIVAS RESPECTO AL FUTURO DE LA COOPERATIVA.

A pesar de que confían en la Junta Rectora, sienten que sus opiniones son consideradas, y perciben la cooperativa como bien organizada, no es unánime la confianza en un futuro mejor conforme se puede ver en la siguiente tabla:

TABLA 18 FUTURO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJOR	29	72.5%
PEOR	-	-
NS/NC	11	27.5%
TOTAL	40	100.0%

Aunque no lo afirmen como negativo, un 27,5% se omite en esta afirmación. ¿Serán los tiempos de crisis que se instalan hasta donde las cosas marchan bien?. Está claro que para la mayoría el futuro de la cooperativa será mejor, pero se debe considerar que no es así para todos. Creemos que sería interesante una futura investigación, inclusive por interés propio de la cooperativa, sobre esta cuestión.

Ahora bien, a la hora de ocupar algún cargo en la cooperativa, pocos son los que están disponibles. Como es posible ver en la tabla siguiente.

TABLA 19 DESEARIA OCUPAR ALGÚN CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	10.0%
NO	31	77.5%
NS/NC	5	12.5%
TOTAL	40	100.0%

Solamente un 10% de los socios entrevistados manifiestan que les gustaría ocupar un cargo en la Directiva de la cooperativa. Los motivos de por qué le gustaría ocupar un cargo varían desde para enterarse mejor de las decisiones, por creer que se encuentra preparado, y hasta porque no le importa añadir esta tarea a su labor.

Por otro lado, los motivos para no ocupar un cargo son desde el reconocimiento de que le falta capacidad, de que no le gusta representar, o que no le interesa, según se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 20 PORQUE NO OCUPARÍA CARGO

MOTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LE FALTA CAPACIDAD	12	33%
NO LE GUSTA REPRESENTAR	5	14%
NO LE INTERESA	5	14%
EDAD AVANZADA	3	9%
TIENE OTRAS ACTIVIDADES	3	9%
POR LOS COMENTARIOS	2	6%
NS/NC	6	15%
TOTAL	36	100%

También están presentes para no ocupar un cargo, los motivos de estar anciano, tener otras actividades, y hasta de que no les gustan los comentarios de la gente respecto a aquellos que están ocupando cargos.

Cuanto a sucesión del actual presidente, todos están tranquilos porque confían en la directiva. Un poco más de la mitad no sabe cuanto ha invertido en la cooperativa pero ninguno de los socios tiene interés en vender su parte de la cooperativa aunque encontrara comprador.

Así, es posible notar que la cooperativa parece estar cumpliendo bien su papel de industria de transformación de los productos producidos por sus socios. Aunque la presidencia permanezca sin alteraciones a lo largo del tiempo, este hecho no parece estar afectando sobremanera a los socios puesto que están más preocupados en que la cooperativa funcione de acuerdo con sus intereses. Es lo que

se puede esperar de una cooperativa del tipo empresa, que es montada mirando únicamente por los beneficios de sus asociados, olvidándose de la formación y del desarrollo cooperativista. Podrá mantenerse como está - lo que no es poco - pero continuando con esta base formativa, jamás conseguirá pasar este estadio, como las cooperativas de Mondragón lo lograron.

En resumen, los socios de la cooperativa presentan expectativas muy positivas tanto en relación con la actual directiva, como con respecto a la cooperativa en cuanto organización. Esta expectativa se fundamenta en que la cooperativa está funcionando a satisfacción de los socios. Perciben la cooperativa como algo suyo, pero no desean transformarla en una organización social, sino más bien desean que se quede como está. Una cooperativa que funciona como una empresa privada con muchos socios.

ANEXO 7 - TABLAS

**COOPERATIVA DEL CAMPO NUESTRA SEÑORA LA ANTIGUA
MORA - TOLEDO**

TABLA 1 SEXO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARON	35	87.5%
HEMBRA	5	12.5%
TOTAL	40	100%

TABLA 2 DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE CUPOS

DESVENTAJAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENTREGA PROPORCIONAL AL CUPO	17	89%
PAGAR SE SUPIERA EL CUPO	2	11%
TOTAL	19	100%

TABLA 3 CONOCIMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA RECTORA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	77.5%
NO	1	2.5%
ALGUNOS	8	20.0%
TOTAL	40	100%

TABLA 4 RECIBIMIENTO DE INFORMACIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	75%
NO	6	15%
ALGUNA	4	10%
TOTAL	40	100%

TABLA 5 ASISTENCIA A LA ASAMBLEAS GENERALES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	75%
NO	9	22.5%
ALGUNA	1	2.5%
TOTAL	40	100%

TABLA 6 COMO SE ENTERA DE LAS DECISIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR ASISTENCIA	28	70%
POR AMIGOS	12	30%
TOTAL	40	100%

TABLA 7 COMO SE TOMAN LOS ACUERDOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR MAYORIA	40	100%
POR IMPOSICION	-	-
TOTAL	40	100%

TABLA 8 PORQUE OCUPARÍA CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SE ENTERA DE LAS DECISIONES	2	65%
SE ENCUENTRA PREPARADO	1	35%
TOTAL	3	100%

TABLA 9 CUANTO A SUCESION

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRANQUILO	40	100%
INTRANQUILO	-	-
TOTAL	40	100%

TABLA 10 PORQUE ESTA TRANQUILO

CONFÍA EN LA DIRECTIVA	40
------------------------	----

TABLA 11 SABE CUANTO HA INVERTIDO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	47.5%
NO	21	52.5%
TOTAL	40	100%

TABLA 12 VENDERÍA SU PARTE

NO	40
----	----

ANEXO 8

COOPERATIVA CRISTO DEL AMPARO

MESEGAR DE TAJO - TOLEDO

1. ORÍGENES DE LA COOPERATIVA CRISTO DEL AMPARO.

La cooperativa Cristo del Amparo está ubicada en Mesegar, en la provincia de Toledo. Mesegar es un pueblo pequeño, con menos de 300 habitantes residiendo permanentemente. Sin embargo, muchos de sus hijos que se han visto obligados a vivir en otras localidades con más oportunidades de trabajo, mantienen un fuerte vínculo con su pueblo, conservando pequeñas plantaciones de olivos o de higueras.

La cooperativa se fundó en el año 1980, a través de la compra de una antigua fábrica de aceite, la única en la localidad, cuyo propietario quebró, por culpa de otras empresas que poseía. La fábrica les costó relativamente barata y en menos de tres años pagaron todos los débitos. Ocurrió que era obsoleta. Todavía funcionaba con molinos de piedra. Así que, en 1989 plantearon un proyecto de ampliación, incluyendo reformas en el edificio y la compra de un molino continuo asumiendo una deuda de 37.000.000 de pesetas, cuantía muy respetable para un pueblo tan pequeño. Era una iniciativa de tal envergadura, que doce socios abandonaron la cooperativa por miedo de no poder pagar su deudadébito, exponiendo así su patrimonio personal. Los restantes socios, aproximadamente unos 160, continuaron firmes en sus propósitos, enfrentando juntos el reto de las reformas.

A parte de los perjuicios psicológicos que implica una escisión como ésta cuando se inicia una empresa arriesgada, el impacto financiero fue grande una vez que a estos doce socios, les correspondía aproximadamente un treinta por ciento de la producción de la cooperativa. Cómo muy bien se puede explicar a través de la teoría de la disonancia cognitiva, parece que las dificultades han servido para fortalecer el espíritu del grupo, pues más que el reto financiero que implicaba la reforma, ahora también a él se sumaban los aspectos psicológicos surgidos por la escisión de parte de los socios anteriormente citados.

Han sido años muy duros. Para que sea posible estimarlo, durante todos estos años han cobrado mitad de lo que deberían, dejando la otra mitad para amortiguar la deuda. Hubo años en que cobraron la aceituna a 65 pesetas el kilo y han dejado 54 para amortización. Si uno tuviese como fuente de ingresos únicamente las aceitunas habría muerto de hambre. Ocurre, como en casi todas las cooperativas de esta zona, que las aceitunas constituyen un ingreso adicional y relativamente poco importante para la mayoría de los socios. Además de estas dificultades surgidas por el abandono de parte significativa de sus socios, como ya hemos comentado, otros no recolectaban aceitunas puesto que sabían de antemano el poco rendimiento que iban a obtener, dificultando aún más la situación de aquellos que efectivamente han encarado el problema.

Sin embargo, han conseguido superar esta situación. Actualmente la cooperativa está con su deuda totalmente bajo control, con dinero en caja para pagar el resto que falta, pero prefiriendo manejarse con su capital, con la tranquilidad que les permite sus ahorros. Frente a toda esta situación pasada, encontramos a muchos de los socios que son reacios a la reinclusión de aquellos que les abandonaron en los momentos críticos, y también otros piensan en adoptar un sistema de responsabilidad por cupos o por el número de pies de olivos que tenga cada socio, puesto que así no pueden fácilmente eludirse de sus responsabilidades financieras como han hecho antes. Se trataría de que las futuras responsabilidades financieras sean divididas de acuerdo con el número de pies de olivos que tenga cada socio, independientemente que recoja o no sus aceitunas, evitando de esta manera que algunos dejen de recoger para no pagar.

Administrativamente la cooperativa ha tenido varios presidentes, siendo que el actual parece concentrar un fuerte liderazgo frente a los demás socios. Ha ejercido de oficial de la aviación, y una vez jubilado volvió a su pueblo y asumió el cargo de presidente de la cooperativa, por ser una persona más habituada a los trámites administrativos que los demás.

2-. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la cooperativa posee instalaciones adecuadas, un molino continuo con capacidad para moler todas las aceitunas de sus socios. El número de socios es de 168, correspondiéndoles aproximadamente 14000 pies de olivos, un 40% de todos los olivos de su jurisdicción. Es un número halagüeño una vez que permite una fuerte ampliación caso de que así lo deseen, puesto que 60% de los olivos no pertenecen a socios de la cooperativa.

2.1. Características generales de los socios.

En este apartado, pretendemos caracterizar los socios de la cooperativa, presentando datos referentes a su edad, sexo, actividad principal, escolaridad y la manera como han ingresado en la cooperativa.

TABLA 1 EDAD EN AÑOS

AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 - 40	3	13%
41 - 50	7	27%
51 - 60	8	30%
61 - 70	8	30%
TOTAL	26	100%

Como podemos observar en la tabla 1, en lo que se refiere a la edad, un 60% de los socios entrevistados se sitúan por arriba de los cincuenta años. Es más, un treinta por ciento de ellos han superado a los 60 años. Eso demuestra en esta cooperativa un predominio de personas mayores, muchos de los cuales son socios fundadores, como es posible verificar en la siguiente tabla.

TABLA 2 MODO DE INGRESO EN LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FUNDADOR	16	62%
HEREDERO	8	31%
CUOTA	2	7%
TOTAL	26	100%

Tratándose de una cooperativa relativamente joven puesto que lleva 14 años de funcionamiento, es de esperar que muchos de sus socios fundadores todavía continúen ejerciendo sus actividades. Así encontramos con que más de la mitad de los socios entrevistados pertenecen a esta categoría. Los demás se dividen entre los herederos, a quien corresponde un 31% y a los que han ingresado por cuotas, que son muy pocos, nada más que un 8% de ellos. Es decir que prácticamente quien no estaba durante la fundación de la cooperativa básicamente ha ingresado a través de la herencia. Sabiendo que los socios de la cooperativa tienen nada más que un 40% de los olivos de su jurisdicción, notase el pequeño esfuerzo desarrollado para que estos otros propietarios de olivos ingresen en ella. Es posible que ahora, cuando están finalizando el pago de los préstamos haya una busca para asociarse. Sin embargo, tanto el rechazo a los antiguos socios, como el elevado valor de la cuota actualmente, pueden ser factores que dificulten este propósito.

Cuanto al sexo, como era de esperar por tratarse de una cooperativa agraria, un 92% de los socios entrevistados son varones. En cuanto a actividad principal desarrollada por los socios, la mitad se considera agricultor, mientras que un 19% son funcionarios, otro 14% es constituido por jubilados, en cuanto que un 7% ejercen de comerciante o trabajan en la construcción, conforme se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 3 ACTIVIDAD PRINCIPAL

PROFESION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGRICULTOR	12	47%
FUNCIONARIO	5	19%
JUBILADO	4	15%
COMERCIANTE	2	8%
TRAB. CONSTRUCCIÓN	2	8%
AMA DE CASA	1	3%
TOTAL	26	100%

Es interesante notar que aunque se trata de una cooperativa agraria, la mitad de los socios no tienen en la agricultura su principal actividad. Eso puede servir como ejemplo de como están repartidos los trabajos una vez que la agricultura ha sido reemplazada por otros sectores económicamente más interesantes, de tal suerte que muchos de los que aún mantienen sus fincas, casi que les mueve más la tradición, un deseo de mantener de algún modo su identidad con su gente, que mismo el factor económico.

En lo que se refiere al nivel de escolaridad, los socios entrevistados reflejan muy bien como era la situación en el campo. Como podemos ver en la siguiente tabla, la mayoría como mucho ha estudiado hasta el nivel primario:

TABLA 4 NIVEL DE ESCOLARIDAD

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANALFABETO	3	12%
PRIMARIA	20	77%
SECUNDARIA	1	4%
SUPERIOR	2	7%
TOTAL	26	100%

Encontramos que 89% de los socios entrevistados o son analfabetos o an estudiado solamente primaria. Es posible discutir si ha sido el fracaso escolar lo que les ha forzado a permanecer en el campo, o si por haber permanecido en el campo no han podido estudiar. Nos inclinamos más por la segunda hipótesis puesto que, como se trata de personas de edad no adulta, es posible atribuir este bajo nivel a la estructura de enseñanza pública de los años pasados.

2.2. Admisión de nuevos socios.

La gran mayoría de los socios, casi la totalidad de los entrevistados, está en acuerdo en admitir nuevos socios. Solamente uno de ellos es reacio a la idea, conforme muestra la siguiente tabla.

TABLA 5 ADMISION DE NUEVOS SOCIOS

ADMITE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Sin embargo hay que resaltar una enorme resistencia percibida en muchos respecto a que no estarían dispuestos a admitir a aquellos que se han ido cuando ellos más los necesitaban. Otros admiten su inclusión bajo el razonamiento de que sin su ayuda han demostrado que eran capaces de superar las dificultades, y que serán ellos los que vuelvan humillados. Ahora, eso sí, tendrán que pagar igual a lo que todos los demás han pagado.

El principal motivo para la admisión de nuevos socios es el aumento de la productividad puesto que, como existen costes constantes, al ser más socios y consecuentemente más aceitunas para un mismo montante de gastos, lógicamente tocará menos a cada uno de ellos.

3.- ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA.

Todos los socios valoran positivamente el actual estado organizativo de la cooperativa. En efecto el 100% de los entrevistados han declarado que la cooperativa está bien organizada. Más de la mitad de los socios, atribuye este estado organizativo al interés de los socios, conforme se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 6 ATRIBUCIÓN RESPECTO AL ACTUAL ESTADO ORGANIZATIVO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESIDENTE	2	8%
PRESIDENTE + JUNTA	10	38%
INTERES SOCIOS	14	54%
TOTAL	26	100%

Este es un resultado que sería fácilmente esperado por alguien que conozca la historia de la cooperativa. El esfuerzo requerido para vencer las dificultades iniciales y el abandono a que se han visto sometidos cuando se marcharon los socios con mayor número de aceitunas, les forzó necesariamente a unirse y tener

el grupo como la única base conque podrían contar.

Cuando son preguntados si son suficientes los servicios que presta la cooperativa, solamente 2 de ellos contestan que no, todos los demás, un 92% de los socios entrevistados, está conforme con los servicios prestados por la cooperativa, véase la siguiente tabla.

TABLA 7 EN CUANTO A LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA

SATISFACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	92%
NO	2	8%
TOTAL	26	100%

Ahora, aún que sea así, cuando se les pregunta qué otros servicios podría ofrecer la cooperativa, muchos se pronuncian resaltando la necesidad de que se monte un pequeño almacén para vendas de mantas, abonos y otros útiles, proporcionando tanto un precio más barato, como también ahorrandoles el transporte que implica el ir de compras. También desearían un puesto de venta de gasóleo y uno de ellos solicita más informaciones por parte de la cooperativa. Entiéndese que estas informaciones solicitadas versan sobre aspectos técnicos relacionados con la agricultura y comercialización de productos.

Creemos que sería interesante para la cooperativa que en un futuro próximo

podiera intentar atender estas demandas. Sin embargo, hace falta un estudio más profundo antes de ofrecer estos servicios, principalmente en lo que se refiere al gasóleo, puesto que implica en una inversión elevada, y si los socios no responden a una demanda mínima, la cooperativa podría tener perjuicio.

4.- INTERÉS DE LOS SOCIOS POR LA GESTIÓN.

De una manera general, los socios entrevistados conocen a los miembros de la Junta Rectora. Lo cual es bastante esperado en un pueblo tan pequeño, con tan pocos habitantes y todos los socios con una edad medianamente avanzada. por cierto que todos se conocen entre sí.

**TABLA 8 CONOCIMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA
RECTORA**

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	92%
NO	-	-
ALGUNOS	2	8%
TOTAL	26	100%

En lo que se refiere al recibo de informaci3n y conocimiento de los acuerdos tomados en las Asambleas Generales, todos los socios entrevistados, excepto uno, afirman que se mantienen enterados de los acuerdos deliberados. Afirman enterarse de los acuerdos o por los amigos o por asistencia a las Asambleas Generales, como es posible ver en la siguiente tabla.

TABLA 9 COMO SE ENTERA DE LOS ACUERDOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR ASISTENCIA	18	70%
POR AMIGOS	8	30%
TOTAL	26	100%

Muchos señalan que se informan por estas dos vías, lo que nos permite deducir que cuando se refieren a asistencia a las Asambleas Generales, no significa que asistan a todas, sino que participan una vez o otra, lo que estaría más conforme con la realidad. Todos afirman que opiniones suyas o de sus amigos han sido tenidas en cuenta por las Asambleas Generales, lo que demuestra un elevado nivel de participación y de aceptabilidad por parte de las Juntas Rectoras. También señalan en su totalidad que los acuerdos siempre se toman por mayoría y no por imposición, lo cual representa mucho, seguramente, respecto al nivel de participación y confianza que demuestran ante la Junta Rectora. Ésta es una de las ventajas de una cooperativa respecto a una empresa normal. Aquí la participación de los socios juega un papel fundamental junto a la administración. Todos tienen el derecho de saber todo lo que pasa y de expresar su opinión. Está claro que genera una actitud administrativa distinta, que no es fácil o sencilla de ser obtenida por la Junta Rectora, pero que es imprescindible a la hora de contar con la representación legitimada de los socios.

5.- EXPECTATIVAS RESPECTO AL FUTURO DE LA COOPERATIVA.

En cuanto a la manera como perciben el futuro de la cooperativa, la gran mayoría, 92% de ellos, se dicen optimistas y esperan un futuro mejor que lo que han vivido hasta el presente, conforme se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 10 FUTURO DE LA COOPERATIVA

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJOR	24	92%
PEOR	2	8%
TOTAL	26	100%

Sin embargo, algunos de los socios, dos para ser más precisos, no son tan optimistas respecto al futuro de la cooperativa como los demás. Es interesante que alegan para eso que perciben dificultades para que esta actual junta rectora sea reemplazada. Es decir, parece que la actual administración lo está llevando a cabo de una manera tan adecuada que transmite la idea de que son insustituibles.

Por otra parte, retrata bien el actual estado de ánimo entre los socios, el hecho de que cuando son preguntados sobre su disponibilidad para ocupar cargos

en la Junta Rectora, un 35% de ellos se colocan a disposición para cumplir un mandato como es posible ver en la siguiente tabla.

TABLA 11 DESEARIA OCUPAR ALGÚN CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	35%
NO	17	65%
TOTAL	26	100%

Entre los que afirman no querer ocupar un cargo en la Junta Rectora, un 30% de ellos alega como razones el hecho de no residir en el mismo pueblo, y otros 23% por ya haber estado antes en la Junta Rectora, según se puede verificar en la siguiente tabla.

TABLA 12 PORQUE NO DESEARIA OCUPAR CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VIVE FUERA	5	30%
YA LO HA OCUPADO	4	23%
POR LA EDAD	4	23%
FALTA CAPACIDAD	2	12%
TIENE POCOS OLIVOS	1	6%
NO QUIERE PROBLEMAS	1	6%
TOTAL	17	100%

Por otra parte, mitad de los socios entrevistados, afirman ya haber ocupado antes, en algún momento, cargos en la junta directiva. Es posible alegar que como es un pueblo tan pequeño está claro que todos los que ahí residen tendrán casi que forzosamente pasar por la directiva de la cooperativa. Sin querer negar esta posibilidad, creemos mucho más en otras razones de orden psicológicas nacidas en la historia de formación de la cooperativa, y sobre todo cuando hubo la gran crisis en que se quedaron sin compañeros importantes en aquel justo momento. Como ya comentamos antes, el espíritu de cuerpo ahí generado, sería probablemente la energía que impulsa a los socios en querer asumir responsabilidades en la cooperativa. Destacamos este hecho, porque lo más común es que la gente no se interese en participar de las Juntas Rectoras, limitándose a beneficiarse de su trabajo, sin dedicar esfuerzos para el bien común.

En cuanto a la sucesión del actual presidente, todos excepto uno están

tranquilos puesto que afirman confiar en la Junta Rectora y en los demás socios. El único que manifiesta su intranquilidad respecto a esta cuestión, es porque piensa que va a ser difícil el reemplazo por falta de socios capacitados. Por otra parte, ninguno de ellos sabe cuanto ha invertido en la cooperativa. Tal vez fuese interesante que la Junta pudiese ofrecer esta información, puesto que el hecho de no saber cuanto ha invertido, deja siempre algunas dudas que podrían no existir, y en un futuro es posible que este dato necesite ser aclarado o por la admisión de un nuevo socio, o por una nueva inversión. El hecho es que un dato de relativa simplicidad, puede en un determinado momento generar alguna dificultad por no estar dispuesto para todos.

Por último, vamos a analizar un dato específico de esta cooperativa, que es si la cooperativa debería también comercializar los higos. Se trata de una pregunta formulada por la Junta Rectora, puesto que muchos socios también son propietarios de higueras, y por el momento la cooperativa les ha cedido su local para que puedan almacenar y proceder a la calificación de sus frutos. Este proceso se está dando normalmente, y funciona de una manera individualizada donde cada uno se encarga de su propia mercancía, incluso en lo que se refiere a la comercialización.

Preguntados sobre como verían la comercialización de los higos por parte de la cooperativa, la gran mayoría de ellos han contestado que sí, que verían bien que la cooperativa así procediese. Los que están en contra, alegan que es muy difícil el proceso de seleccionar a los higos, y que difícilmente sería posible encontrar una manera que satisficiera a todos. Por otro lado, también entre los que han contestado afirmativamente, algunos alegan este hecho como difícil de ser superado. Otros a la vez, se han mostrado muy entusiastas de la idea. Sería el caso de buscar una manera de padronizar la medición de los frutos, para organizar su comercialización, puesto que sin duda, a través de la cooperativa sería posible encontrar mejores condiciones de precios.

En términos estructurales de la cooperativa, sería como una ampliación,

pudiendo en el futuro no mantenerse esta fórmula, ya que una vez comenzado el proyecto, se podría fundar otra cooperativa dedicada a la fruta, pensando inclusive en su industrialización.

En resumen, la cooperativa parece que después de enfrentar serias dificultades organizativas, se encuentra en una etapa más tranquila, organizada según las expectativas de sus socios y con un futuro posiblemente muy prometedor. Quizás sería interesante el buscar la asociación con otras cooperativas, en el sentido de poder beneficiarse de las subvenciones que existen para aquellas cooperativas que consiguen almacenar por lo menos cien mil kilos de aceite por campaña. Eso para una cooperativa pequeña como esta es difícil, pero caso se junte a otras pequeñas constituyendo una cooperativa de segundo grado, sería perfectamente realizable.

ANEXO 9 - TABLAS
COOPERATIVA CRISTO DEL AMPARO
MESEGAR - TOLEDO

TABLA 1 SEXO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARON	24	92%
HEMBRA	2	8%
TOTAL	26	100%

TABLA 2 CONOCIMIENTO DE LOS ACUERDOS EN LAS ASAMBLEAS GENERALES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	-	-
ALGUNA VEZ	1	4%
TOTAL	26	100%

TABLA 3 HAN TENIDO EN CUENTA OPINIONES

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	100%
NO	-	-
TOTAL	26	100%

TABLA 4 COMO SE TOMAN LOS ACUERDOS

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR MAYORIA	26	100%
POR IMPOSICION	-	-
TOTAL	26	100%

TABLA 5 HA OCUPADO CARGO

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	50%
NO	13	50%
TOTAL	26	100%

TABLA 6 EN CUANTO A SUCESIÓN

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRANQUILO	25	96%
INTRANQUILO	1	4%
TOTAL	26	100%